

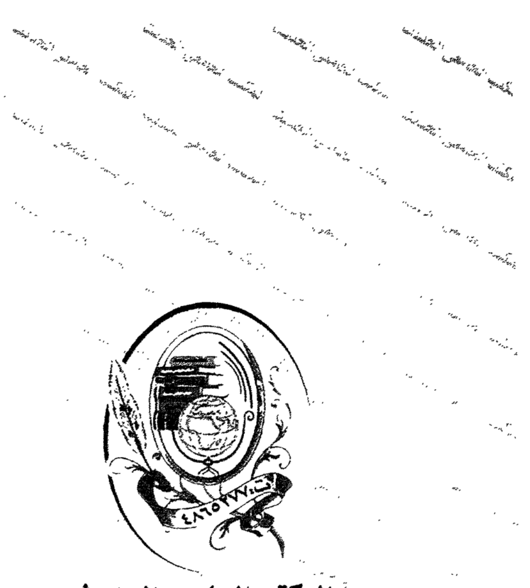

# الإبداع الإدارى والتجديد الذاتى للمدرسة الثانوية العامة

## رؤية إستراتيجية

2008


دكتورة
عزة جلال مصطفى نصر
المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية




**المكتب الجامعى الحديث**

مساكن سوتير - أمام سيراميكا كليوباترا

عمارة ( 5 ) مدخل ( 2 ) -الأزاريطة -الإسكندرية

ت: 00203/4865277 فاكس: 00203/4843879




**المكتب الجامعى الحديث**

مساكن سوتير- أمام سيراميكا كليوباترا

عمارة ( 5 ) مدخل ( 2 ) -الأزاريطة -الإسكندرية

ت: 00203/4865277  فاكس: 00203/4843879



# الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة

## "رؤية استراتيجية "

دكتورة

**عزة جلال مصطفى نصر**

المركز القومي للبحوث التربوية

٢٠٠٨



رقم الإيداع : ١١٨٨١/ ٢٠٠٧
الترقيم الدولي : ٠- ٠٣٢ - ٤٣٨ - ٩٧٧

## تقديم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف اللانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وأصحابه أجمعين .......وبعد

تسعى الكثير من الدول سواء كانت متقدمة أو نامية إلى الاهتمام بالتعليم الثانوي وتجديده بصفة مستمرة ، حتى تتمكن من إعداد طلابه الإعداد الجيد المناسب لعصرهم والذي يؤهلهم لكى يكونوا مواطنين فاعلين قادرين على مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين .

وإذا كانت الدول المتقدمة تحتاج إلى الأفكار المبتكره وتحرص على توليد المزيد منها، فإن الدول النامية تحتاج إلى الأفكار المبتكرة النابعة من بيئتها ولاقداره على التغلب على مشاكل هذه البيئه ومحققه لأهدافها التنمويه وذلك حتى تتمكن من أن تلحق بركب التقدم وتساير كافه التغيرات السريعه المتلاحقه في هذه البيئه .

ومن هنا برزت أهميه الابداع الاداري وخاصه داخل المنظمات التربويه ، حيث تلعب الادارة المدرسيه المبدعه دوراً في ايجاده داخل هذه المنظمات وذلك حتى تستطيع أن تفجر كافة الامكانيات والطاقات لدي المعلمين جميع العاملين بها ، وتستطيع أن تستخدم العديد من الاساليب المبتكره التي تتوصل من خلالها الى قرارات مبتكره تتغلب من خلالها على كافه المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية ، وخاصة المرحلة الثانوية العامه وما يكتنفها في العديد من الدول من مشكلات كثيره يمكن حصر بعضها في ندرة الموارد ومنافسة قطاعات التعليم الخاص لها ، وإدخال التكنولوجيا الحديثه داخل هذه المدارس وضعف المستوى المهني للقوى

البشريه بداخلها لمَواجهة هذه المشكلات وتدني مستوى امعلمين وضعف استفادة القيادات المدرسَنيه في هذه المدارس من الاستفاده من امكانيات البيئه الخارجيه وغيرها مَن المشكلات والتي تتطلب بالضرورة تحقيق التجديد الذاتي لها حيث يلعب القاده المبدعين دوراً بارزاً في تحقيقه داخل مدارسهم وتوفير العديد من المتطلبات سواء تتعلق بالبيئه الداخليه أو الاندماج مع البيئه الخارجيه للاستفاده من مواردها .

ولذلك فقد رأت الباحثه أن تأخذ المدرسة الثانوية العامه بمصر كنموذج يحتذي به غيرها من الدول العربية والناميه وخاصة ان المدارس الثانويه العامه في معظم الدول العربيه لا تحقق الاهداف المرجوه من هذه المرحله، ورأت أن تضع رؤيه استراتيجيه في نهايه الكتاب والتي يمكن ان تكون نموذج اجرائي مصغر يمكن ان تحتذي به الوزارت والمديريات والإدارات التعليمية في كافه الدول التي تسعى الى بناء مجتمع معرفي بداخلها يهيء الطلاب للتكيف مع ونحو التغيرات المتلاحقه .

ومن هنا فقد اشتمل الكتاب على اربعه فصول :

**الفصل الاول** :الابداع الاداري ماهيته ، مكوناته ، دواعيه ، اساليبه ، متطلباته

**الفصل الثاني** : التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامه في ضوء الفكر الاداري المعاصر.

**الفصل الثالث** : تشخيص البيئه الداخليه والخارجيه للمدرسة الثانوية العامه .

**الفصل الرابع :** رؤيه استراتيجيه مقترحه للتجديد الذاتي في ضـــوء الابـــداع الاداري .

وبعد فإن هذا الكتاب يعد أحد الاسهامات للساده مــديري ونظـــار واعــضاء الادارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة ، وكذلك المسئولين ومتخذي القرار التربوي على مستوى الوزاره والمديريه والادارات التعليميه والذي يُمكـــنهم من حسن توظيف امكانيات وموارد البيئه الداخليه والخارجيه لهذه المدارس .

وآمل ان أكون قد وفقت فيما قصدت ايه

والله ولي التوفيق ،،،،،

**د.عزة جلال مصطفى**

**المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية**

# الفصل الاول

## الابداع الاداري

### ماهيته ، دواعيه ، اساليبه ، متطلباته ........

# الفصل الاول

# الإبداع الإداري

## ماهيته ، مكوناته ، دواعيه ، اساليبه ، متطلباته

**المقدمة:-**

تزخر الألفية الجديدة بالعديد من التغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه المدرسة الثانوية، والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه هذه التحديات بنجاح ويتوصل إلى حلول ومقترحات مبتكرة إزائها وخاصة أن هذه التحديات قد زادت بعد اتجاه الكثير من المدارس الثانوية نحو تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي أعطت المدرسة المزيد من التمكين والاستقلالية لتحقيق التجديد الذاتي لها ، وأن توافر مثل هذه القيادة بقدراتها المتعددة تستطيع الوفاء بالكثير من المتطلبات اللازمة لإنجاح التجديد لها ، وتمكن المدرسة الثانوية على صنع الاختلاف وتخلق لها ميزة تنافسية .

ويتناول هذا الفصل المحاور التالية : -

١- ماهية الإبداع الإداري.

٢- الابداع والابتكار .

٣- العلاقه بين الابداع والقياده .

٤- سمات وقدرات القائد الاداري المبدع .

٥- دواعي الأبداع الإداري في المدرسة

٦- أهمية تواجد قائد مبدع داخل المدرسة .

٧-مكونات ومراحل الإبداع الإداري.

٨- أساليب تنمية الإبداع الإداري .

٩-متطلبات الإبداع الإداري.

## ١- ماهية الإبداع الإداري. *Managerial Creativity*

تواجه المدرسة العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها، كل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب القادة الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين بالمدرسة، ومن هنا بدأ الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات الهامة اليوم التي تساعد إلى حد كبير في التعرف على مدى قدرة المدرسة على الاستمرار في التقدم من عدمه.

ويتمثل الإبداع الإداري " في إمتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي، وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم ، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها ، وتنمية ذاتهم مهنيا".[١]

---

(1) **Dorota Ekiert,** Creative Approach To School Management, International Creativity Network Newsletter, Vol. 4, No. 2, 1996, P.7.

وفي تعريف آخر أن الإبداع الإداري يعبر عن "مدى إدراك المدير والإدارة للقوة الكامنة لديهم وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية ومحاولة التغلب عليها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم ".[1]

وفي رأي آخر أن الإبداع الإداري يشير إلى " قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار وسائل جديدة يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ".[2]

ويرى آخرون أن الإبداع الإداري يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً، كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع، وقد يشير الإبداع الإداري كذلك إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات.[3]

وبتحليل ما سبق نجد أن التعريف الأول ركز على أهمية الإبداع الإداري في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات في حين ركز التعريف الثاني على

---

(1) **Aral M.J.**, Creativity In Management, P.1. (http :// www.Geocities. Com/ Athens/5503/Creat. htm).

(2) **سعيد بن عامر**، الإدارة وتحديات التغيير، ( القاهرة : مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ٢٠٠١) ، ص ٥٩٨ .

(3) **أميمة بنت عبد العزيز القاسمى**، "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، من بحوث المؤتمر العربي السنوي الثالث/المنظمة العربية للتنمية الإدارية،-المنعقد في بيروت في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر، تحت عنوان القيادة الإبداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية، ٢٠٠٢،ص٥٤٨.

مدى قدرة المدير والإدارة في التوصل إلى المعوقات التي تحد من قدرتهم على الإبداع ونجاحهم في العمل، قد ركز هذان التعريفان علـــى أهميـــة اســـتخدام الإدارة للأساليب المختلفة لتنمية الإبداع حتى تتمكن من تحقيق النجاح والتقدم نحو الأفضل ،وقد ركز التعريف الثالث على الإبداع الإداري باعتبـــاره نـــاتج لعمليات وقدرات عقلية للمدير تمكنه من استغلال الطاقات والقدرات الكامنـــة لدي العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ، في حين جاء التعريف الرابـــع اشـــمل حيث انه أهتم بتوضيح الدور الذي يلعبه القائد المبدع في تحقيق الإنجاز فـــي الجانب الإداري والفني في العمل والتي يكون لها مردوده الإيجابي على المنتج الأخير في المنظمة .

ومن هنا يمكن التوصل إلى **تعريف الإبداع الإداري إجرائيا بأنه يتمثل** في " قدرة الإدارة المدرسية على امتلاك مهارات التفكير الإبـــداعي والتـــي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري وذلـــك مـــن أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تساعد على إنجاز عمليات إداريـــة جديدة وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على اســـتثمار كافـــة قـــدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة ".

**٢- الابداع والابتكار.**

يعبر الإبداع creativity عن" قدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة ".[١]

وفي رأى آخر أن الإبداع هو " القدرة على إنتاج أفكار جديدة بواسطة استخدام التفكير الخلاق".[٢]

وقد عرفه آخرون بأنه " المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصيلة وخاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية ويتصف الشخص المبدع بقدر كبير من الأصالة والتخيل".[٣]

ويرى البعض الآخر أن الإبداع هو " قدرة شخصية لتوليد أفكار جديدة من خلال استخدام المهارات التخيلية التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة".[٤]

وبتحليل ما سبق نجد أن التعريف الأول يركز الإبداع فيه على خبرات الفرد السابقة ومدى قدرته على إعادة ترتيب هذه الخبرات والاستفادة منها ، في حين أن التعريف الثاني والرابع يؤكد على قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة سواء من خلال فكرة الخاص أو من خلال التفاعل مع الآخرين، أما

---

[١] محمد عبد الله البرعي، محمد بن إبراهيم التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، ( الرياض: العبيكان، ١٩٩٣) ،ص ٧٦ .

[1] **David A. Statt**, The Concise Dictionary of Management, (New York Rout Ledge, 1991), P. 29.

[2] **Judy Pearsall**, The New Oxford Dictionary, (New York: Oxford University Press, 2001) , P. 430.

[3] **William R. Tracey**, The Human Resource Glossary,(New York:Amacom,1991),P.77.

التعريف الثالث فقد ركز على قدرة الفرد على إنتاج كم وفير من الأفكار التخيلية ولكن من خلال الآخرين كما أنه يحدد بعض الصفات للشخص المبدع

ومما سبق يمكن الخروج **بتعريف إجرائي للإبداع بأنه** " قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار وإعادة صياغة خبراته السابقة والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة ".

❖ **الابتكار Innovation**

يرى البعض أن الابتكار يتمثل في " خلق وتوليد أفكار لم يتطرق لها أحد من قبل ، حيث يعتمد الابتكار على مواهب الشخص أكثر من اعتماده على إيحاءات ومؤثرات خارجية وهو يساهم في تطوير العمل وتحسين أساليب آداء الأفراد لوظائفهم ".[١]

وفي رأى آخر أن الابتكار هو " عمل تغييرات في الأشياء الموجودة وخاصة عند تقديم طرق وأساليب جديدة في العمل تتطلب استخدام أفكار جديدة وأصيلة وإبداع في التفكير".[٢]

ويرى آخرون أن الابتكار هو " مجموعة من الأنشطة المتتالية لتقديم فكرة أو طريقة جديدة في وحدة العمل ، حيث يعود تطبيقها بالمنفعة على هذه

---

(١) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين،( بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٩٧)،ص٩٣.

(2) **Judy Pearsall**, Op. Cit, P. 942.

الوحدة أو على المنظمة بأكملها، وتتطلب تنفيذها إلى إحداث بعض التغييرات المميزة أو الملحوظة في طرق وأساليب العمل المتبعة ".[1]

وبتحليل ما سبق نجد أن التعريف الأول ينصب على مدى قدرة الفرد على التوصل إلى أفكار لم يتطرق لها أحد من قبل تمكنه من تحسين وتطوير أداء الآخرين ، في حين أن التعريف الثاني يركز على مدى قدرة الفرد على التغيير في بيئة العمل عند إدخال أساليب عمل جديدة تتطلب أفكار مبدعة ومتميزة لمواكبة هذا التغيير، وجاء التعريف الثالث اشمل حيث أنه ركز على القدرات العقلية للفرد في تقديم الجديد في مجال العمل والذي يعود بالنفع على المنظمة ككل والذي يتطلب تحفيز الإدارة العليا لهذه الأفكار وجعلها موضع التنفيذ من خلال القيام بإجراء بعض التغييرات في أساليب العمل وذلك حتى تصبح هذه الأفكار موضع التنفيذ .

ومن هنا **يمكن الخروج بالتعريف الاجرائي للابتكار بأنه** " توليد أفكار لم يتطرق لها أحد من قبل تتسم بالأصالة والإبداع في التفكير والتي يتطلب تنفيذها إحداث تغييرات ملحوظة في طرق وأساليب العمل المتبعة مما يسهم في تطوير العمل وتحسين أساليب أداء الأفراد لوظائفهم".

هذا وسوف تتبنى الباحثة الإبداع باعتباره من أهم المجالات الذي يمكن من خلاله التوصل إلى الابتكار وأنه لا يمكن إحداث الابتكار بدون تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء الإدارة المدرسية من خلال الأساليب المختلفة والمتنوعة .

---

(1) **Boris Rakovski And Others**, Encyclopedia Of Wikipedia (Ed) (Michoel A West And James L. Farr, 2004). (http: // www. ask. com ).

ويتداخل مصطلح الإبداع مع الابتكار، حيث ترى بعض الأدبيات ان الابتكار هو نتيجة حتمية للإبداع، وترى أن الإبداع هو عملية توليد للأفكار أما الابتكار هو تنفيذ لهذه الأفكار، فإذا كان الإبداع يأتي بأفكار جديدة فإن هذا غير كاف لأننا نحتاج إلى الابتكار لأخذ هذه الأفكار الجديدة ووضعها موضع الفعل والتنفيذ، والذي يتطلب تطبيق المعرفة الموجودة وتنمية وتطوير المعرفة الجديدة الملائمة، فالإتيان بأفكار جديدة يكون الغذاء للابتكار، ولذلك يعد الابتكار وظيفة أصعب وأقصى من الإبداع.[١]

وترى أدبيات أخرى أنه من الناحية الفيزيولوجية فإن الإبداع والابتكار مرتبط بنشاط جانبي المخ الأيمن والأيسر فكل فص في الدماغ له نشاطاته، فالإبداع يحدث في الفص الأيسر والذي يختص بالتفكير المتشعب (المتباعد) Divergent thinking والذي يشير إلى القدرة العقلية نحو التفكير في العديد من الأفكار المتنوعة والعميقة والمتقنة، أما الابتكار فيحدث في الفص الأيمن والذي يختص بالتفكير المتقارب (Convergent thinking) والذي يتصف بالتركيز والتقييم المنطقي من أجل اختيار أفضل فكرة من بين مجموعة من الأفكار ولذلك نجد أن الفص الأيمن يحدث فيه التكامل بين المعلومات.[٢]

---

(1) **David Gaurtee,** "Knowledge Management and Creativity", Journal of Knowledge Management, Vol. 2, No.1, September 1998, P.5.

(2) **Key Innovative Thinking,** 2003-2004, Creative Advantage Inc., (http://www. creative advantage,com/fc.kit.htm).

(٣) **إجلال عبد المنعم،** الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (القاهرة دار الحريري، ٢٠٠٣)، ص ٣٧٩.

وقد أشارت بعض الأدبيات الأخرى أن هناك تشابك بين الإبداع والابتكار، حيث يعرف الإبداع والابتكار بمعناه الواسع بأنه إيجاد حلول جديدة للمشكلات وبمعناه الضيق بأنه النشاط الذي يقود إلى إنتاج جديد ذو قيمة للمجتمع.

ومما تقدم نجد أن الأدبيات اختلفت في تناولها للإبداع والابتكار فمنهم من يرى أن الابتكار نتيجة حتمية للإبداع ومنهم من يرى أن هناك علاقة متداخلة بينهم وأن الإبداع والابتكار يعرفوا بأنهم شيء واحد.

وبصفة مبسطة فإن الإبداع هو استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة المنظمة، ينتج عنه خروج ملحوظ عن التفكير والمعرفة التقليدية وتحدى المألوف.[1]

وبتحليل ما سبق نجد أن الإبداع الإداري في المدارس اليوم أصبح حاجة ماسة لمساعدتها على التجديد والمنافسة والخروج عن المألوف والتقليدي ليس فقط في أداء الإدارة المدرسية ولكن كذلك في أداء جميع العاملين مما يكون له أثره الإيجابي على الطالب وتحقيق المخرجات التعليمية المرجوة.

### ٣- العلاقة بين الابداع والقياده .

يلعب القادة المبدعين دوراً بارزاً في نجاح منظماتهم بما لديهم من قدرة على توليد الحلول المبتكرة والجديدة لمشكلات العمل والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة هذا النوع من القرارات غير المتوقعة تحمل في طياته فرصة طيبة للمنظمة [2] ، بالإضافة إلى قدرتهم على تقديم خدمة جديدة في ظل سوق

---

[1] سعيد يسن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سابق، ص ٥٩٨.

[2] جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠/٢٠٠١)، ص ٦٥٣.

متغيرة لتحقيق رغبات العملاء، فالإبداع هو جزء من رأس المـال البـشرى الذي يمكن من خلاله تطوير وإدارة التنظيم بأكمله وتمكـين المنظمـة مـن المنافسة.[1]

ونجد مما سبق أن العلاقة بين الإبداع والقيادة والإدارة بدأت تتلاشـى حيث أصبح الإبداع مكون أساسي من مكونـات القيـادة المدرسـية اليـوم، وصارت هناك علاقة وثيقة بين الإبداع والقيادة والإدارة.،هذه العلاقـة فـي شكلها البسيط تكمن في التكريس المستمر من القائد الإداري على الاختيار من بين البدائل والإصرار على اختيار الأفضل دائمـاً بالإضـافة إلـى مقابلـة المشكلات الصعبة بصبر وتفاؤل والمحاولة المستديمة لإيجاد حلول مبتكـرة لها،أما في شكلها المعقد فتتمثل في قدرته على التدريب اليومي المستمر على تنمية الإبداع وتوليد الأفكار المبتكرة ، والمساهمة الفعلية في العمل والمواظبة على الانتباه للتغيرات الحادثة سواء من خارج المنظمة أو من داخلها فبـدون هذه المواظبة تفشل عملية الإبداع لديه.[1]

ونظرا لأهمية المهارات الابداعيه لدي القيادات علـى اخـتلاف مـستوياتها الإدارية في كافة المنظمات ، فان الكثير من الكتاب يـرون بأنهـا يجـب أن تُتضمن ضمن الشروط الأساسية لاختيارهم ، ذلك لأن المهارات الفنية رغـم أهميتها إلا أنه يمكن اكتسابها من الخبرة في العمل.[2]

(1) **Lina Naiman**, Business In A Creative Activity, (New York: Lia Naiman Associates Inc., 2003), P.3.

(2) **Luis H. Toledo**, "Genius, Creativity and Leadership", Journal of investigative Surgery, Vol. 15, No. 10, 2002, p.245 .

(٣) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي :أساسيات ومفاهيم حديثة ، ( القاهرة : دار وائـل للنـشر ٢٠٠٣، ) ، ص٣٠٥ .

ومما هو جدير بالذكر أن الإبداع لا يحتاج إلى شخص يتسم بدرجة عالية وكبيرة من الذكاء ولكن يحتاج إلى شخص تتوافر لديه الحساسية بالمشكلات والقدرة على حلها بأساليب مبتكره ،تحمل المخاطر، الوعي بما يدور حوله،المثابرة،سعة الخيال ،وغيرها من السمات والقدرات التي يتصف بها الشخص المبدع والتي تساعده على إدارة عمله بطرق مختلفة [١]، حيث تعد هذه السمات فطرية ويمكن صقلها وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المختلفة لتنمية الإبداع.

ومن هنا نجد أن الإبداع أصبح أمر حتمياً لدى الإدارة المدرسية في ظل الظروف المتغيرة والتي يجد فيها القائد أنه ليس من الممكن حل مشكلات الحاضر بحلول الماضي، ولكن عليه أن يستخدم قدراته الإبداعية لإيجاد حلول جديدة متميزة للمشكلات التقليدية والمعقدة التي تقابله.

### ٤- سمات وقدرات القائد الاداري المبدع .

يمثل القائد الإداري القادر على إحداث التجديد حجر الزاوية في مسار الإبداع الإداري ويتحلى هذا القائد بالعديد من السمات والقدرات والتي منها ما يلي:-

- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجية فعالة .
- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

(١) **Lina S.Scratchley And Aralph Hakstian** , "The Measurement and Prediction Of Managerial Creativity" , Creativity Research Journal , Vol.13,No.3&4,2000-2001, P.369.

- الرؤية الانتقادية الهادفة للتجديد المستمر .
- التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات .
- تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة .
- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية .
- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتيا .
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها .
- اكتساب قدرات المدير العالمي من حيث إجادة لغة أجنبية على الأقل والتكيف مع المتغيرات المحيطة المتلاحقة .[١]
- القدرة على التفكير التنويعي.
- القدرة على التوليف synthesis بمعنى العثور على علاقات جديدة بين الأفكار والحقائق والموضوعان .
- الامتدادية والانفتاح على الخبرات .
- إعادة الصياغة Redefinition والتي تعني التحويل الشيء المعروف إلى آخر لم يكن معروفا من قبل .[٢]
- الرغبة في البحث عن أفكار جديدة بسبب اهتمامه بطبيعة المشكلة وتحدى مواجهتها.

---

[١] رفعت عبد الحليم القاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، ( القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥) ،ص ص ١٨٧-١٨٩.

[٢] محمد فوزي عبد المقصود ، الإبداع في التربية العربية : المعوقات وآليات المواجهة ، ( القاهرة : مطابع الأهرام التجارية، ١٩٩٩) ، ص ص ٨٩-٩٠ .

- النظرة الشمولية للأمور.
- خيال واسع ومميز.
- يرحب بتفويض الأمور الروتينية ولا يعترف بالطرق التقليدية.
- لا يتمتع بذكاء خارق ولكن في استطاعته تقديم أفكار مميزة جديدة خلال فترة قصيرة.[١]
- الطلاقة والخصوبة والتي تتمثل في قدرة القائد المبدع في إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية.
- الاصالة في التفكير بحيث لا يكرر أفكار المحيطين.
- القدرة على تكوين ترابطات بين الأفكار واكتشاف علاقات جديدة.[٢]
- القدرة على إصدار قرارات سريعة .
- ارتفاع مهارات الاتصال الفعال التي تمكنهم من الحصول على البيانات والمعلومات والمقترحات والآراء .
- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بها تجنبا للأثر السلبي المترتب على ذلك .

[١] ثريا حسين حمدان، التفوق الإداري: وكيفية اكتساب المهارات الأساسية، (القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ١٩٩٩)، ص ص ٨٩- ٩٠.

[2] Nigel Nicholson, The Blackwell Encyclopedia Of Management, (Cambridge: Blakwall Ltd., 1997), P. 117.

- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرؤوسين من خلال إعطائهم قدر من الحرية تمكنهم من متابعة أفكارهم .[1]
- مهارة عالية في التعامل مع مصادر ضغوط العمل والتكيف معها .
- الثقة بالنفس والاطمئنان والقدرة على فهم الظواهر وإمكانية التعامل الفعال معها .
- استعداد قوى للتعامل مع المشكلات ورغبة واضحة في التحدي ومواجهة المخاطر .
- رغبة قوية في التحرر من أيه قيود أو إجراءات تنفيذية والتي تقلل من فرصته في الاجتهاد والمحاولة والمبادأة .[2]

وبذلك نرى أن هناك العديد من السمات والقدرات الواجب توافرها في القائد الإداري المبدع حتى يستطيع أن يتكيف ويتعامل مع بيئة العمل والظروف المحيطة به، وتوافر هذه السمات والقدرات لديه تمكنه من الإتيان بأفكار مبتكرة تمكن المدرسة من تحقيق التجديد الذاتي.

## ٥- دواعي الإبداع الإداري في المدرسة الثانوية :-

هناك العديد من الدواعي والتي تقف وراء ضرورة توافر قائد مبدع في المدرسة الثانوية والذي يستطيع التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه بما يؤدي إلى توفير البيئة المناسبة لإحداث العملية التعليمية ،

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، ( المنصورة : ب ن ، ٢٠٠٤ ) ، ص ١٦٣ .

[2] مصطفي محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، ( الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٣/٢٠٠٤) ، ص ص ١٧٨-١٧٩ .

وخاصة ونحن بصدد تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والتي تجعل من وجود القائد المبدع شيء حتمي وملح ، ومن هـذه الدواعي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:- [١]

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- تنوع حاجات الفرد.
- قلة الموارد المتاحة مما يثير الحاجة إلى الإبداع للوفاء بالمتطلبات.
- التغير في القيم والمبادئ والمفاهيم.
- زيادة فاعلية الاتصالات.
- انتشار صور الصراع المختلفة مما يؤدى إلى الحاجة إلى الإبداع في حل المشكلات وتوجيه الصراع إلى صراع إيجابي تنافسي مما يكون له تأثير إيجابي على المنظمة.

ويتضح بذلك أن الحياة الإدارية اليوم وما يكتنفها من تحديات تحتاج إلى القائد الإداري المبدع، حيث تسعى الكثير من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية إلى تبنى بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل اتجاه الحكم الذاتي والذي يعطي المدرسة المزيد من الاستقلالية والتي ينتج عنها زيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية وسعى كل مدرسة إلى التميز والاختلاف وإيجاد ميزة تنافسية لها، بالإضافة إلى تغيير بيئة العمل والبيئة المحيطة بها والتي نتج عنها تنوع احتياجات العاملين والتغيير في بعض قيمهم ومبادئهم

[١] **عبد العزيز صالح بن حبثور**، الإدارة العامة المقارنة،(عمان : الشروق ، ٢٠٠٠)، ص ص ٣٨٧- ٣٨٨.

كل هذه التحديات وقفت وراء ضرورة الإبداع الإداري في الحياة الإدارية داخل المدرسة.

### ٦- أهمية تواجد قائد مبدع داخل المدرسة.

يحقق توافر قائد إداري مبدع في المدرسة العديد من الفوائد والتي منها ما يلي:-

- إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغير بيئة العمل.
- حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقة و
- حثهم على مواجهة الأخطار. [١]
- الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة والتي تجعل الإدارة المدرسية تنظر إلى المجهودات الفاشلة كفرص للتعليم وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.
- إمداد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية.
- تقديم أفكار جديدة لجميع العاملين والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة.
- دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة من خلال إعطائهم مناصب قيادية وإمدادهم بالأنشطة المدرسية والأنشطة الصيفية وبذلك

[1] **Kathleen J. wheelihan**, "Creativity For Success", Achiever Newsletter, 2004, P.1 (http://www.achievemax.com/newsletter/00issue/creativity_for_success.htm).

تتكون رؤية واضحة لديهم بما تقوم به الإدارة المدرسة من عمليات تحسين مما يكون له أثره الايجابي على أداء الطلاب.(١)

- تشجيع الإدارة العاملين لتقييم الأفكار الإدارية مما يسهل الاتصال والمشاركة المفتوحة.
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة فامتلاك الإدارة مهارات التفكير الابتكارى يجعلها:-(٢)
  - أكثر حساسية للشعور بالمشكلة.
  - أكثر دقة في تحديدها.
  - استخدام كافة المعلومات واختيار الفروض .
  - توليد بدائل كافية للحلول وبذلك تزداد فرص الحل.
  - انخفاض حالات عدم التأكد بزيادة كمية المعرفة لمتخذي القرارات.
  - زيادة فرص التفوق بالتوصل إلى حلول غير تقليدية.

وبتحليل ما سبق نجد أن الإبداع الإداري يعود بالعديد من الفوائد على المدرسة وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة بداخلها بما فيهم القائد المبدع نفسه، فمن ناحية القيادة المدرسية فإن الإبداع الإداري يجعل المدير والإدارة أكثر إحساساً بالمشكلات التي تقابلهم، وأكثر استفادة من المعلومات

[1] **Brookly**, Foster A school Culture Of Innovation And Creativity, (Minnesota: The University Of Minnesota, 2001), Pp. 1-2 (http://ww.ici2.umn.edu/because/reasearch.tecom.html )

(٢) **فؤاد القاضي و سعيد يسن عامر**،الإدارة وآفاق المستقبل،(القاهرة: مركز وايد سيرفس، ١٩٩٨)، ص ٢٩٨.

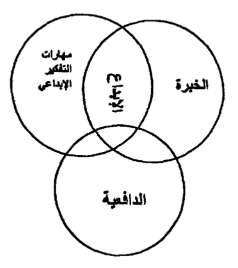
المتاحة للتوصل إلى حلول مبتكرة لهذه المشكلات بالإضافة إلى أنه يجعلهم أكثر تبصر بالمستقبل، أما بالنسبة للمعلمين فإن تـوافر قائـد مبـدع داخـل المدرسة يجعلهم أكثر استقلالية، مما يمكنهم من تطبيق اسـتراتيجيات تعلـم وتدريس جديدة ومتداخلة تحقق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلـى آن تـوافر مثل هذه القيادة داخل المدرسة يفتح الباب أمـام الطـلاب لـلإدلاء بـآرائهم ومقترحاتهم وهو ما يجعلهم أكثر تمسكاً بالمدرسة وانجذاباً لها، ويجعل فـي نفس الوقت بيئة التعلم شيقة بالمدرسة وجذابة ويعيد حب المدرسة مرة أخرى في نفوس الطلاب.

## ٧- مكونات ومراحل الإبداع الإداري:-

يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة مكونات أساسية ، كما انه يمر بالعديد من المراحل والتي سوف يتم توضيحها فيما يلي :

## أ- مكونات الإبداع الإداري:-

يعد الإبداع الإداري مكون من ثلاث أجزاء رئيسية وهى كما يلي:




-شكل رقم (١) يوضح مكونات الإبداع الإداري

- **مهارات التفكير الإبداعي:- Creativity thinking skills**

إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات.[١]

- **الخبرة: Experience**

وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي لقرارات لذلك فإن الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض معلميهم مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية في التدريس لأنهم ينظرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت.[٢]

- **الدافعية: Motivation**

يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من القائد يقف ورائه دافعاً كبيراً، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي

---

(١) **Dorota Ekiert-Grabowska**, Creative Approach To School Management, Op. Cit, P. 10.

(2) **Teresa M. Amabile**, How To Kill Creativity, Harvard Business Review, Vol. 76, No.5, Sept, - Oct. 1998, P2.

يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها.[1]

ومما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة مكونات أساسية للابداع تتمثل في مهارات التفكير الإبداعي والخبرة والدافعية وان نقص أو فقد أي من هذه المكونات تؤثر في القدرة الإبداعية للقائد وأنه يستلزم توافرها جميعاً لتحقيق الإبداع الإداري في منظمته.

**ب- مراحل الإبداع:-**

اتفقت العديد من الأدبيات أن الإبداع يتم من خلال خمسة مراحل أساسية وهى كما يلى:-

- **مراحل الإعداد Preparation**

وتتم في هذه المرحلة تجميع أكبر قدر من المعلومات لاكتشاف بصيص الضوء لحل المشكلة وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل حيث أن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائل.

- **الترقب Incubation**

ويطلق على هذه المرحلة التأمل أو إعادة توجيه مجهودات الشخص المبدع حيث أن الشخص يرجع خطوة إلى المشكلة ويطلق العنان لفكرة كي يتكامل ويعمل معاً، حيث تتواجد في عقل الفرد كمية ضخمة من المعلومات

[1] **Brands Group**, Three Components Of Business Creativity. (Hong Kong: Building Brands Limited, 2004), Pp. 1-2 (http://www.building brands. com/good thinking/b_business creativity shtml) .

المختزنة التي يتم ترتيبها وتصنيفها واستبعاد غير المناسب منهـا وإعـادة التنسيق بينها في توليفة جديدة تمثل الحل المبتكر.[١]

- **مرحلة التنوير Illumination**

غالباً ما تنتهي مرحلة الترقب بالتوصل إلى حلول جيدة عادة ما تتبلـور وتصل إلى

مرحلة النضج فتظهر في العقل المدرك كومضة وكثيراً ما يكـون الحـل المبتكر على درجة عالية من الجودة.[٢]

- **مرحلة الإثبات Verification**

وهى مرحلة تجهيز وتطوير وتعديل الفكرة لتصبح في أفـ شـكل ممكن حتى يمكن للآخرين فهمها أو يمكن مشاركتها مع الآخرين.

- **مرحلة التنفيذ Implementation**

بعد التحقق من مدى جدوى الحلول أو الأفكار المقدمة تأتى مرحلـة تنفيذ الجلسة حيث أن الحلول التي لا يمكن تنفيذها تفقد مصداقيتها.[٣]

وبتحليل ما سبق نجد التفكير الإبداعي ما هو إلا عملية عقلية تمـر بالعديد من المراحل ابتداءً من مرحلة الإعداد والتي تتميز بإنتاج أكبر قدر من الأفكار إلى مرحلة التنفيذ حيث يتم تنفيذ الفكرة للتعرف علـى مـدى

---

[١] **خيري الجز يرى**، أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم، (القاهرة: دار الثقافة العربية. ٢٠٠٢)، ص ص ٣١٣-٣١٦.

[2] **Linda Naiman**, The Creative Process, (New York: Linda Naiman & Associates. Inc., 1999) (http:\\www. creativity work. com).

[3] **Robert P. Vecchio**, Organizational Behavior, (San Diego: Harcourt Inc. 2000), Pp. 202-203.

جدواها في حل المشكلة المطلوبة وقد تستغرق هذه العمليات فترة زمنية قصيرة وقد تطول وذلك حسب السمات والصفات الإبداعية للقائد ومدى قدرة الإدارة على استخدام أساليب تنمية الإبداع والتي يمكن من خلالها تنمية القدرات الذهنية والعقلية لديه وهو ما سوف يتضح من السطور القليلة القادمة.

**٨- أساليب تنمية الإبداع:-**

إن الإبداع الإداري ليس موهبة لدى القائد بالإضافة إلى أنه لا يتطلب قاده على قدر كبير من الذكاء ولكن يمكن تنميته من خلال العديد من الأساليب، حيث يتصف القادة المبدعين بالعديد من السمات التي يمكن صقلها وتنميتها من خلال أساليب متنوعة والتي منها ما يلي:-

**أ- العصف الذهني Brainstorming**

وهى توليد مقدار كبير من الأفكار خلال جلسة يشترك فيها مجموعة من الأفراد المعنيين.، وذلك لحل المشكلات في الكثير من المجالات المتعددة وهو مفيد في زيادة كفاءة القدرات والعمليات الابتكارية لدي الإدارة حيث يوفر لديهم تشكيلة اعم واشمل من الخبرات كما يضمن لهم التزود بالأفكار ، وبذلك تصبح فكرته بمثابة انطلاق المزيد من الأفكار لدي الآخرين بحيث يتوصل في النهاية إلى فيض حقيقي من الأفكار المتنوعة لحل المشكلة المطروحة على بساط العصف الذهني .(١)

---

(١) محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك . أفرادك . مؤسستك، ( طنطا : دار النشر للثقافة والعلوم ، ٢٠٠٠) ، ص ص ١٠٤- ١٠٥ .

وتتعدد أنماط العصف الذهني والتي منها ما يلي:-

**(١) العصف الذهني التقليدي Traditional Brainstorming**

وتتم جلسة العصف الذهني التقليدي من خلال الخطوات الآتية:-[١]

-مرحلة صياغة المشكلة : من خلال قيام المسئول عن الجلسة بطرح وشرح أبعادها للمشاركين .

-مرحلة بلورة المشكلة : من خلال إعادة صياغتها بعدة أساليب مختلفة .

-عصف ذهني لواحد أو أكثر من عبارات المشكلة التي تمت بلورتها : حيث يتم من خلال هذه الخطوة إثارة فيض حر من الأفكار ... لمعيار الكمية دون النوعية .

- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها : وذلك لانتقاء القليل منها لوضعه في حيز التنفيذ.
- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ :وذلك من خلال السعي إلى بلورة هذه الأفكار في خطط من اجل تنفيذ الفكرة .

**(٢) العصف الذهني التخيلي Imaginary Brainstorming**

وهى طريقة تتيح لفريق العمل الوقوف على حلول إبتكارية للمشكلة الحقيقية من خلال توليد أفكار لمشكلة تخيلية مرتبطة بها ولكنها مختلفة تماماً عن المشكلة الحقيقية، وتطبيق الأفكار التي يتم توليدها على المشكلة الحقيقية

---

[١] أحمد عبادة ، الحلول الابتكارية للمشكلات :النظرية والتطبيق ، ( القاهرة : آمون ، ٢٠٠٠) ، ص ص ٤٧-٥٣.

مثال كيف تتمكن الإدارة من تحقيق الرضا للعاملين، ومن هنا يبدأ فريق العصف في البحث عن مشكلة مختلفة عن هذه المشكلة ولكنها مرتبطة بها مثال:- ما الذي يجعل العاملين داخل المنظمة يشعرون بالقلق؟ وعند حل هذه المشكلة فإن الأفكار الناتجة عنها يمكن أن تولد حلول فعالة للمشكلة الحقيقية.(١)

**(٣) العصف الذهني السلبي:- Negative Brainstorming**

ويتم اللجوء إلى هذه الجلسة عند تطبيق فكرة جديدة أو عندما تكون هناك فكرة يصعب تنفيذها أو ينتج عن تطبيقها هامش قليل من الأخطاء.

حيث تهدف هذه الجلسة لتوقع المشكلات التي يمكن أن تحدث من جراء هذا التطبيق- حيث يركز هذا الأسلوب على أن طبيعة النفس البشرية تسعى إلى التفكير في الأفكار الهدامة أكثر من الأفكار البناءة- ويتم تشجيع فريق العصف على التفكير في الأفكار التي تجعل المشكلة أكثر سوءاً والأسباب الكامنة وراء الفشل وعلى قائد الجلسة أن يعطيهم المزيد من الحرية ليشعرهم بالأمان ولتوليد الأفكار الناقدة وعند الوصول إلى قائمة من الأفكار السلبية يبدأ فريق البحث في دراسة كل فكرة على حدة، ويسألوا أنفسهم فيما لو كان هناك أفكار إيجابية مناظرة للأفكار السلبية وبذلك ينتج في نهاية الجلسة قائمة جديدة بالأفكار البناءة.(٢)

---

(1) **Reber Harris**, The Seven Creativity Tools Imaginary Brainstorming, 2002 (http://www.goal qpc. com/whatwateach/Research / 7cr. Html).

(2) **Jacqui Fowler**, Negative Brainstorming, (N.C: creative Business solutions, 2003) http://www.tin. Nhs.uk/sys_UPL/templates/Dblleft_disp. Asp? Pdig= 1377 & tid= 75.

**(٤) العصف الذهني لرولنسن Rawlinson Brainstorming**

يعد هذا الأسلوب من أساليب العصف الذهني المفيدة في حالة المجموعات التي لم تتلق التدريب الكافي لأنه وفقاً لهذا الأسلوب لا يكون هناك تفاعل بين أعضاء المجموعة حيث توجه كل الأفكار لقائد الفريق ويقوم صاحب المشكلة بوصف المشكلة في عبارات رئيسية ثم يعرض خلفية مبسطة عن الطرق التي سلكها لحل المشكلة وفشل كما يعرض ما يرى من وجهة نظره أن يكون حلاً أمثل للمشكلة.

ثم يتم دعوة كافة الأعضاء المشاركين لجلسة تنشيط أفكارهم الإبداعية وتطرح حلول للمشكلة في عبارات موجزة ويقوم صاحب المشكلة بالتركيز على هذه الأفكار التي تمده برؤى جديدة.[1]

**(٥) العصف الذهني المرئي Visual Brainstorming**

وهو العصف الذهني المعتمد على الرسومات البيانية والأفكار المكتوبة حيث يتم من خلال الخطوات الآتية:- [٢]

(أ) مرحلة توليد الأفكار: ويتطلب من المشتركين توليد قدر كبير جداً من الأفكار مع استخدام الأشكال والرسومات البيانية لتمثيل بعضاً منها

---

(1) **Creative tools and techniques**: Rawlinson Brainstorming (http://www.mycoted. Com/creativity/rawlinson. Php).

(2) **Visual Brainstorming**: A Better Way To Generate Ideas, 2002 (http://www. emmerling. com/v2/session_brainstorming. html).

والإكثار من هذه الرسومات بقدر الإمكان حيث أن الاستجابة السريعة لفكرة ما بعمل رسمٍ لها في الحال يخلق استمرارية في توليد الأفكار ويمنع أي تداخل من أى أفكار أخرى.

(ب) مرحلة التقويم وتتم من خلال الخطوات التالية:-

- عرض جميع الأفكار والرسومات بشكل مرئي أمام الجميع.
- نقد هذه الأفكار من فريق الجلسة.
- يتم إخفاء بعض هذه الأفكار والرسومات أو تغيير أماكنها حيث أن هذه الطريقة قد توحي بأفكار جديدة.
- المقارنة: حيث يتم مقارنة الرسومات الأكثر تعقيد مع الأكثر بساطة، ويطلب القائد من المجموعة استخدام الأقلام الملونة لتحديد الأفكار المبدئية والأفكار المستمرة التي تساعد في الوصول إلى الأفكار النهائية وبذلك يتم التوصل إلى أفكار ابتكاريه وجديدة للمشكلة.

وبتحليل ما سبق نجد أن العصف الذهني بأنماطه المختلفة يعد أحد الأساليب الهامة لتنمية الإبداع لدى القائد الإداري، وذلك لأن يتولد من ورائه العديد من الأفكار المبتكرة والتي تمكنه من التوصل إلى حلول إبداعية لكثير من المشكلات التي تواجهه كما أنه يطلق العنان له لإطلاق قدراته الإبداعية لتقديم الكثير من المقترحات البناءة.

### ب - الاستعانة بالخبراء Using experts

ان استخدام خبراء يساعد الإدارة المدرسية على توليد العديد من الأفكار الإبداعية التي تساعدهم في أعمالهم، وخاصة أن الإدارة في ظل اتجاه الحكم الذاتي قد أعطيت المزيد من السلطات المتعلقة بإعداد الميزانية، تعديل وتغير المنهج، تنمية فريق العمل داخل المدرسة، اتخاذ القرارات مثل هذه البنود وغيرها تولد عنها العديد من المشكلات.، ومن هنا أصبح الاستعانة بالخبراء أسلوب هام لتنمية الإبداع لدى الإدارة المدرسية لإمدادهم بالعديد من المقترحات والأفكار الجديدة المتميزة عن هذه الأمور وغيرها بالإضافة إلى إمدادهم بخريطة عن كيفية مقابلة توقعات المعلمين والطلاب [١]، ويمكن الاستعانة بالخبراء من خلال الطرق الآتية:-

#### (١) جلسات الخبراء Experts sessions

وهى جلسات تعقد بين الخبراء والإدارة حيث يقوموا بطرح الأسئلة ويقوم الخبراء بالرد عليها.

#### (٢) مسح آراء الخبراء Experts Surveys

من خلال إرسال الأسئلة إليهم في بعض الأمور المعينة والتي يراد الاستعانة بخبرتهم فيها، ويقوم الخبراء بالرد عليها وإرسالها مرة أخرى.[٢]

---

[1] **Joe David**, What The Experts Recommend, (Warrenton; Autime Inc., 2002) (http://www.bfat.com/violence. html).

[2] **Creativity Tools And Techniques**_Using Experts, 2003 http://www.mycoted.com/creativity/techniques/use experts. php.

**(٣) الخبراء المقيمين Experts within school**

حيث يتم الاستعانة بخبراء مقيمين في المدرسة لمساعدة الإدارة في الكثير من الأمور التي يحتاجونها و إمدادهم بالنصح والمشورة المستمرة.[١]

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن الاستعانة بالخبراء يساعد على تنمية الإبداع لدى القادة الإداريين بالمدرسة من خلال تزويدهم بالمقترحات البناءة والتي تساعدهم على حسن استغلال الموارد المتاحة والأفكار المتميزة في تعديل وتغير المنهج لتتلاءم مع متطلبات العصر بالإضافة إلى تزويدهم بالطرق الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة للفريق المدرسي.، وهو ما يحتاجه القائد الإداري لتحقيق التجديد الذاتي للمدرسة.

**ج- حلقات الجودة Quality Circles**

حيث يشترك في هذه الحلقات الإدارة والعاملين في المنظمة للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتقديم الحلول الابتكارية لها، لذلك فإن هذه الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسئولية واستفادة المنظمة من إمكانية العاملين إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وتشجيع العاملين على الابتكار وتطوير شخصيتهم.[٢]

---

(1) **Derrick Depledge,** Experts Push School Reform, (Hawaii: N.P, 2003) (http://www. care.hawaii.gov.articles. 2003).

(٢) توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١/٢٠٠٢)، ص ص ٩٠، ٩١، ٩٢.

وتقود هذه الحلقات إلى حلقات إبداعية يقوم فيها فريق الحلقة بــأدوار وأنشطة إبتكارية تساعد على التوصل إلى حلول مبتكرة تدفع المنظمة دائما نحو التقدم ، حيث يتم الاستعانة في هذه الحلقات بالأفراد المميــزين فــي المنظمة والذين لديهم القدرة على إطلاق طاقاتهم الإبداعية [١]، ويــتم حــل المشكلات بإتباع الخطوات التالية:- [٢]

(١) تنظيم الحلقة من قائد ومن ٦-١٠ أفراد من العاملين الذين ينظموا الجلسة ويسعون إلى حل المشكلات وتحسين الجودة.

(٢) يقود القائد الاجتماع ويتم استعمال خرائط توضيحية ووسائل مرئية مسموعة، جدول بالملاحظات وذلك لتوضيح المشكلة.

(٣) يتم ترتيب المشكلات المرغوب مناقشتها طبقاً للأولويات.

(٤) يتم تحديد جميع عناصر المشكلة بواسطة فريق الجودة.

(٥) بتم إتاحة كافة المعلومات وتوليد الأفكار من خلال العصف الذهني والتحليل الميداني لعناصر المشكلة.

(٦) يتم التوصل إلى الحل النهائي للمشكلة مع الأخذ في الاعتبار قيــام المدير والإدارة بتنفيذ الحلول التي تم التوصل إليهــا مــن قبــل الفريق.

---

(1) **Sanda M. Dingli**. From Quality Circle to creativity Circles. (Oslo: IM Boot, 2001). (http:.'/www.inn/Mdules.php? )

(2) **Creativity Tools and Technique Quality circles** (http://www.mycoted.com/creativity/ techniques/quality,php).

مما تقدم نجد أن مثل هذه الحلقات تساعد على حلول سريعة للمشكلات التي تعترض سير العمل داخل المدرسة ويعوق تقدمها باستمرار، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة-تمكن الجميع من الاشتراك بأفكارهم الجديدة والمتميزة لمواجهة التحديات التي تعترض لها المدرسة، والتوصل إلى أفكار بناءة للتصدي لها، وهى بذلك تحفز الجميع على تحمل المسئولية من ناحية، ومن ناحية أخرى تتمكن الإدارة من التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة تساعدها على صنع الاختلاف والتميز في عملها.

**د- مدخل الخيار الإستراتيجي Strategic Choice Approach**

ويساعد هذا المدخل جماعة صنع القرار في المنظمة على حل المشكلات المعقدة وما يرتبط بها من مشكلات فرعية ويتم حل المشكلات بإتباع الخطوات الآتية :-

(١) الصياغة: Shaping ويتم في هذه الخطوة تحديد وتعريف المشكلات المراد إيجاد حلول وقرارات بشأنها.(١)

(٢) التصميم: designing يتم تحديد ما يتم فعله وتحديد نقاط عدم التأكد وهى التي تكون سبب المشكلة وتتمثل في :-(٢)

- نقاط عدم التأكد المتعلقة ببيئة العمل.

---

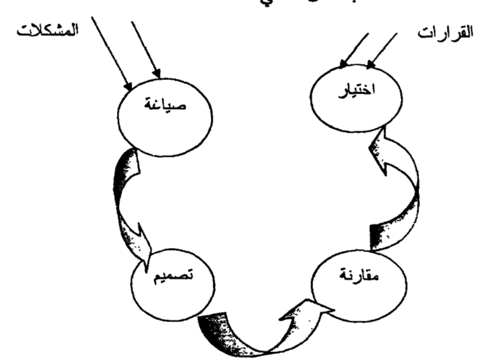
(1) **Planning Under Uncertainty**-Using Strategic Approach 2002, (http: rsec.org.uk/train/courses/4.htm).

(2) **Creativity Tools And Techniques** Strategic Approach, 2003 (http:/www.muycoted.com/creativity/techniques/ stratchoice. php).

- نقاط عدم التأكد المرتبطة بالقيم السائدة في المنظمة.
- نقاط عدم التأكد المرتبطة بالخيارات ذاتها.

(٣) المقارنة: Compare مقارنة الأفكار المتنوعة وتقييم أفضل الطرق التي يتم اتباعها.

(٤) الاختبار: Choose اختيار افضل الأفكار لحل المشكلات وإعداد الخطط الإجرائية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الفعالة [١]، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:-[٢]




**شكل رقم (٢) يوضح خطوات مدخل التخيار الاستراتيجي**

(1) **Planning Under Uncertainty**-Using Strategic Apprcach 2002,op.cit.
(2) **Strategic Choice Approach**(http://www.mmm.eng.com. ac.uk/people/ahr/dstoos/choosing starch.htm).

حيث يوضح الشكل أن كل خطوة من الخطوات تعتمد على الخطوة التي تسبقها وتعود إلى الخطوة التي تليها ويبدأ هذا المدخل بالمشكلات وينتهي بالقرارات.

ونجد أن مثل هذا المدخل يفيد في ابتكار حلول إبداعية المشكلات المعقدة التي تواجه الإدارة المدرسية باعتبارهم صانعي للقرارات داخل المدرسة وما يواجههم من مشكلات عند قيامهم بالتجديد الذاتي وذلك نظرا للصعوبات والمعوقات التي تقابلهم في البيئة الداخلية والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بهم والتي تفترض الكثير من نقاط عدم التأكد والتي تكون سبب لكثير من المشكلات التي يراد التوصل إلى قرارات فاعلة بشأنها.

## ٩- متطلبات الإبداع الإداري:-

وحتى تستطيع الإدارة المدرسية القيام بعملية الإبداع فإن هذا يستلزم توافر العديد من المتطلبات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:-

- وضع استراتيجية لجهود الابتكار الإداري:- حيث أن أي ابتكار لا يضيف إضافة لها مغزى في تحسين الأداء يمثل فشلاً حقيقياً.
- تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الابتكارى : من خلال قيام المدير بحسن إدارة الوقت اليومي مع تخصيص ساعة للنشاط الابتكارى.
- تنمية نظام دعم الموارد للإبداع الإداري: وذلك بإعداد موازنة مخصصة للإبداع في الأجل القريب والبعيد.

- مشاركة المدير في المجهود الابتكارى:- بأن يصبح عضواً فعالاً ضمن فريق التطوير والتحسين داخل المنظمة ، وان يخصص جزء من وقته لتحسين ممارساته الإدارية. [1]

- توفير الكفاءات الاستشارية : التي تمكن القائد من الابتكار في المجال الوظيفي، والتشغيل الكفء لتكنولوجيا المعلومات، التنمية الوظيفية، الإدارة الكفء للوثائق.

- تحديد العلاقة بين الإدارة والهيئة الاستشارية: من خلال تفهم المدير مهارات ومعارف الهيئة الاستشارية وتفهم الهيئة الاستشارية لأهداف وحاجات المدير.

- استخدام شبكة العمل:- إن امتلاك المدير لمهارات الاستخدام الكفء لشبكة العمل، والتي تساعده على الاتصال الداخلي بأعضاء المجتمع المدرسي والاتصال الخارجي بالإدارة التعليمية والوزارة والخبراء.

- القيام بالتفويض:- إن قيام المدير بتفويض بعض مهامه الروتينية تمكنه من التركيز على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.

- توفير سياسة مكتب مرنة:- أن قيام المدير بوضع سياسة مرنة للمكتب تسمح لدخول العاملين وأولياء الأمور وتقبل مناقشة الشكاوى والمقترحات

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، (عمان: دار صفاء، ٢٠٠٣)، ص ص ٤٦-٤٧.

والتي تفيد في اتخاذ العديد من القرارات الرشيدة.(١)

وبناء على ما تقدَم نجد أن توفير هذه المتطلبات يعـد حجـر الأسـاس لتحقيق الإبداع لدى الإدارة المدرسية وتمكينها من أداء عملها بطريقة مبتكرة ومميزة، وتُوضح المتطلبات السابقة أهمية المشاركة الفعلية للمدير في فريـق التطوير والتحسينات المدرسية والذي يلعب دوراً هاماً في تحقيـق التجديـد الذاتي للمدرسة الثانوية، حيث أن هذا الفريق تكمن مهمته الأساسية في عمـل بحوث إجرائية Action Research توضح الخطـوات الإجرائيـة لتحقيـق الرؤية الموضوعة للمدرسة الثانوية، حيث أن قيادة مبدعة تشترك فـي هـذه البحوث يمد فريق المدرسة بالقوة و بأفكـار مميـزة ومبتكـره لكثيـر مـن المشكلات التي تواجههم.

❖ خلاصة الفصل

يتضح في نهاية الفصل أن الإبداع الإداري بالمدرسه ، يستلزم توافر قيادة مبدعة بداخلها لا تستطيع فقط القيام بتوفير البيئة الملائمـة للتجديـد الذاتي للمدرسة الثانوية، ولكن تتمكن كذلك من تحفيز الجميع علـى تبنـى استراتيجيات وأساليب مبتكرة في التعلم والتدريس تمكنهم من الوصول إلى الهدف المنشود، بالإضافة إلى سعيها للوفاء بالمتطلبات اللازمـة للتجديـد وهو ما سوف يتم عرضة في افصل التالي، وبذلك نجد أن القائـد المبـدع

(1) **Marc D, Casavant & Sabre Cherkowski,** Effective Leadership: Bringing Mentoring And Creativity To Principal ship, NASSP Bulletin, Vol. 85, No. 624, Apr. 2001,P.81.

أصبح ضرورة في مدارسنا اليوم وخاصة المرحلة الثانوية، والتي يعد فيها الطالب ليكون قادر على مواجهة التحديات الجديدة والمتلاحقة، والقادر على تحقيق نموه المعرفي، ذلك بعد أن أصبح التركيز اليوم على عماله المعرفة و التي يمكن من خلالها تحقيق التقدم والنمو والازدهار للدولة، وهو مطلب أساسي في هذه المرحلة، والذي يقودنا إلى المحور الثاني وهـو التجديـد الذاتي للمدرسة الثانوية والذي يمكن من خلالـه تحقيـق هـذا المطلـب المنشود.

# الفصل الثاني

## التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الفكر الاداري المعاصر

# الفصل الثاني

# التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة

# في ضوء الفكر الاداري المعاصر

**************

يعد التجديد أحد الخصائص المحورية لأي منظمة، ذلك لأن المنظمة التي تعمل بنظام ثابت فإنها تخنق ومضة التجديد لديها، حيث تحفز المنظمات التي تجدد نفسها العاملين على تبني استراتيجيات تعلم مبتكره تساعد على ظهور أنماط جديدة في العمل ليس لها مثيل من قبل ، كما أنها تسعى لاستثمار كافة الموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وتوظيفها التوظيف الامثل الذي يساعد على تحقيق التحسين المستمر داخل المدرسة وتحقيق الاهداف المرغوبة من هذه المرحلة .

ومن هنا سوف يتناول هذا الفصل المحاور التالية :

١- ماهية التجديد الذاتي

٢- الفرق بين التجديد والاصلاح والتغيير .

٣- منطلقات نظرية للتجديد الذتي .

٤- دواعي التجديد الذاتي .

٥- متطلبات التجديد الذاتي .

أ- متطلبات تتعلق بالبيئة الداخلية .

(١) - متطلبات بشرية وتتمثل في الاستراتيجيات الآتيه .-

❖ *استراتيجيات تنمية الادارة المدرسية والمعلمين.*

❖ *استراتيجيات تتعلق بتنمية الطلاب.*

(٢) متطلبات تتعلق بالعناصر الماديه .

(٣) متطلبات تتعلق بالعناصر المعنويه .

ب - متطلبات تتعلق بالبيئة الخارجيه .

❖ شركة الجامعات .

❖ شراكة المجتمع ورجال الاعمال .

❖ شراكة أولياء الامور .

٦- نماذج عالمية لمدارس التجديد الذاتي الثانوية .

٧- مرتكزات نظريه لتحقيق الذاتي للمدرسة الثانويه العامة .

## ١ - ماهية التجديد الذاتي للمدرسة:- School Self-Renewal

تشهد الألفية الجديدة تغير واسع وكبير في النظم التعليمية هذا التغير كان له أثر كبير على المدرسة الثانوية، حيث اتجهت العديد من المدارس في معظم الدول المتقدمة وبعض الدول النامية نحو تحقيق التجديد الذاتي لها وذلك لخلق قدره تنافسية تضمن لها التقدم والنمو المستمر.

ويرى البعض أن التجديد الذاتي للمدرسة يتمثل في " القـدرة الذاتيـة للإدارة المدرسية على بناء مجتمع معرفي يساعد على إعداد وتهيئة الطـلاب لكي يكونوا متكيفين بصفة دائمة مع ونحو التغيرات الحادثة ".(١)

(١) **Emily F. Calhoun**, How To Use Action Research In Self-Renewing School, (Saint Simons: The Association For Supervision And Curriculum Development, ١٩٩٤),P.١.

ويرى آخرون أنه يعبر عن "مدى إمكانية الإدارة المدرسية على إعادة تخليق تنظيم مدرسي داخلي يدعم التغييرات والتحسينات المستمرة في العملية التعليمية بهدف تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية لها ".(١)

وفي رأى آخر أنه " طريقة بديلة لتحسين المدرسة وتمكينها باعتبارها المسئول الأول عن التحسينات، وترجمة هذه التحسينات في استراتيجية يتم تنفيذها من خلال الجهود المشتركة بين المجتمع وجميع العاملين على مستوى المدرسة".(٢)

بتحليل التعريفات السابقة نجد أن التعريف الأول ركز على القدرة الذاتية للقيادات المدرسية والتي تتمثل في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من كافة الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة لديها من أجل بناء مجتمع معرفي يهيئ الطلاب للحياة الحالية والمستقبلية ، أما التعريف الثاني فجاء أشمل حيث ركز على مدى قدرة الإدارة المدرسية على تخليق تنظيم داخلي بما يشمله هذا التنظيم من قوى بشرية قادرة على تجديد نفسها ذاتيا لتحقيق النمو الأكاديمي والمهني المستمر، وتقنية للعمل جديدة، وبيئة قادرة على تدعيم التحسينات المستمرة بالإضافة إلى تحقيق تعاون أفضل مع البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمدرسة ، أما التعريف الثالث فجاء مؤكدا على ضرورة إدراج جهود التجديد في استراتيجية يتم تنفيذها من خلال جميع العاملين وأعضاء المجتمع الخارجي .

---

(1) **Bruce Loyce And Emily Calhoun**, Op. Cit, P. 5.

(2) **School Renew, annual report**, May 2000. http: // www. cobb. k 12. ga. us.

وعلى ذلك فإنه يمكن **بالخروج بالتعريف الاجرائي التالي للتجديد الذاتي للمدرسة بأنه**" القدرة الذاتية للإدارة المدرسية على إعادة تخليق تنظيم جديد يمكن المدرسة من بناء مجتمع معرفي يدعم التحسينات المستمرة في العملية التعليمية، وترجمة هذه التحسينات في استراتيجية يتم تنفيذها من قبل المعنيين داخل وخارج المدرسة، وذلك بهدف إعداد الطلاب للتكيف نحو ومع التغيرات الحادثة".

حيث يسعى هذا المجتمع المعرفي نحو تحقيق التنمية والمعرفة الذاتية للقوى البشرية داخل المدرسة والتي تمكنهم من التقدم المستمر ،ومن هنا فقد أطلق على المدارس التي تسعى نحو تحقيق التجديد الذاتي بأنها منظمات تعلم وذلك لتطبيقها أساليب وتقنية جديدة تمكنها من بناء هذا المجتمع المعرفي بداخلها .[١]

ومن هنا نجد أن العناصر البشرية تعد أولى المتطلبات الأساسية في التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية لأن توافرها بالشكل الكفء يحقق الهدف المنشود من التجديد الذاتي والمتمثل في إقامة المجتمع المعرفي ، وأن قدرة القيادات المدرسية بداخلها على تحفيز العاملين على تبني استراتيجيات تعلم مبتكرة وجديدة تمكنها من التجديد في مهنتها وذلك لان المنظمة التي لا تتيح لأعضائها فرصة التجديد فإن ومضة الإبداع لديها سوف تفقد ولن تحقق التقدم والنمو المنشود.

---

[1] **Lynn J. and Ronald Brandt**, A lexicon of learning: what educators mean when they say, (Alexandria: Association for supervision and curriculum Development, 1997), p. 1151.

## ٢- الفرق بين التجديد والاصلاح والتغيير.

هناك تداخل بين مصطلح التجديد والتغيير والإصلاح ، فالتغيير يتطلب تغيير ما هو قائم في المدرسة من مهام للأفراد وهياكل تنظيمية، ولذلك فإن عمليات التغيير تكون مكلفة بالإضافة إلى أنها تتطلب تغيير جذري في كافة الطرق وأساليب العمل والتعلم داخل المدرسة، ولهذا فإن عمليات التغيير يمكن أن يكتب لها الفشل إذا لم تفلح في إحداث هذه التغييرات الجذرية.[١]

أما الإصلاح فيعنى أن هناك بعض الأشياء والممارسات تمت بشكل خاطئ وتحتاج أن يتم تصحيحها، حيث أن الإصلاح ينصب الاهتمام فيه على المحاسبية أكثر من التقييم كما أنه يسعى دائماً إلى مكافأة أو معاقبة المدرسة والمربيين.[٢]

وبالنسبة للتجديد فإنه عملية مستمرة تتطلب نظم محاسبية ترتبط أكثر بالمسئولية، وتحتاج إلى ضرورة المشاركة المستمرة لجميع العاملين داخل المدرسة في عملية الابتكار والإبداع وقيام الإدارة المدرسية المبدعة بتوفير البيئة الملائمة لذلك ، حيث أنه يتضمن الأفكار المبدعة والخبرة والتجريب، والممارسات الناجحة والفاشلة، المقارنات المستمرة، ولذلك نجد أن التجديد يسعى لخلق سياقات جديدة تعكس القدرة على التفكير النقدي بشأن جميع

---

[1] **Per Dalin**, School Development: Theories and strategies, (New York: Imtec, 1998), Pp. 94- 96.

[2] **Keefe Janes W. and Jenkins Johnm.**, "Personalized instruction", Phi Delta Kappan, vol. 83, no.6, Feb. 2002, P.8.

الممارسات ، بالإضافة إلى تبنى طرق واستراتيجيات جديدة مختلفة تساعد على النمو المعرفي للطالب و الوعي الذاتي له.[١]

وبذلك نجد أن التجديد مفهوم أوسع وأشمل من الإصلاح والتغيير.، حيث أنه يولد تجديدات أخرى واستكشافات جديدة مبنية على المبادرة والابتكار، ولذلك فقد وجدت الكثير من الدول المتقدمة التي يتسم نظامها التعليمي بخصائص ديناميكية، إن التجديد هو الوسيلة الأساسية لتحقيق النتائج المرغوبة من المخرجات التعليمية وارتفاع أدائها، ذلك لأن التجديد بالنسبة لهذه الدول يعنى خفض تكاليف العملية التعليمية فضلاً على النهوض بالتعليم.[٢]

ومما سبق نجد أن التجديد الذاتي يعتمد بالدرجة الأولى مدى قدرة القيادات المدرسية الواعية والمبدعة على تحفيز جميع العاملين على استخدام استراتيجيات مبتكره في عملهم ، بالإضافة إلى الاستعانة بالتقنية اللازمة لإنجاز الأعمال وتطبيق هذه الاستراتيجيات بفاعلية ، مع توفير بيئة مدرسية تساعد جميع الأطراف المعنية على القيام بالتجديد ، وفي نفس الوقت لابد من توافر نظام محاسبي صارم يحاسب على الإنجازات التي تمت وبذلك يساعد التجديد الذاتي على تحقيق مستويات عالية من الأداء .

---

(1) **Abowitz knight and others**, The Tensions Of Urban School Renewal In An Era Of Reform, Op.Cit, P.358.

(٢) **يعقوب أحمد الشراح**، التربية وأزمة التنمية البشرية، (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٢)، ص ص ٢١٨، ٢٢٠.

## ٣- المنطلقات النظرية للتجديد الذاتي :-

ارتبط التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية في الآونة الأخيرة بسعي الكثير من النظم التعليمية بتبني بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تمد المدرسة بمزيد من الاستقلالية والتي تجعلها المسئول الأول عن المخرج التعليمي بهذه المرحلة ، والذي دفعها نحو تحقيق مجتمع معرفي بداخلها يحقق هذا الهدف وذلك من خلال استثمار كافة العناصر المتوافرة لديها في بيئتها الداخلية والخارجية ، وعنونة هذه المتطلبات في رؤية مستقبلية موضوعه على أسس علمية ومن فسوف تتناول السطور التالية توضيح هذه المنطلقات النظرية للتجديد الذاتي وهي كما يلي :

١- *تبني العديد من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تتيح للمدرسة و إدارتها المزيد من السلطات :-*

حيث سعت المؤسسات التعليمية في الكثير من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية إلى إعطاء المدرسة الثانوية المزيد من الاستقلالية على ضوء تبنى بعض الاتجاهات الحديثة مثل اتجاه الحكم الذاتي Self-Government، والذي ظهر في أواخر العقد الماضي وبداية العقد الحالي في بعض الدول مثل استراليا – نيوزيلندا – أمريكا وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على ان المدرسة هي:-[١]

- الوحدة الأولى للتحسينات المستمرة.

---

[1] **Edward B. Fiske and Helen F. Ladd,** When School Compete, (Washington: Brokings Institution Press, 2000), Pp. 67-73.

- المسئول الأساسي عن تحقيق المستوى الأكاديمي والمهني المرغوب فيه لطلاب المرحلة الثانوية، ويدعمها في ذلك المجتمع الخارجي.
- لها سلطة كبيرة تمكنها من التحكم في الموارد- تنمية البرامج المدرسية – عمل الميزانية ، حيث يتم نقل سلطة عمل الميزانية إلى المدارس.
- لها الحرية في تعيين المعلمين ورفع الأجور واستقطاب المعلمين نصف أجر عند الضرورة، تنمية برامج التنمية المهنية داخل المدرسة، بالإضافة إلى
- إن مجلس الإدارة المدرسي يلعب دوراً هاماً في تحديد مهام المدرسة.
- أن الإدارة التعليمية تقوم بإمدادها بحكم أوسع واستراتيجية إدراية تساعد على تبادل السلطة مع المسئولين.

ومما سبق نجد أن تطبيق المدرسة هذا الاتجاه سوف يزيد من استقلاليتها، وسوف تظهر هذه الاستقلالية في تطبيق العديد من الاستراتيجيات المتداخلة التي تضمن جودة العمل، والاستجابة الكبيرة لاحتياجات المدرسة وآمال وتوقعات أولياء الأمور، ووضع رؤية جديدة للمدرسة تحقق توقعات الطلاب.، كما يساعد تطبيق هذا الاتجاه المدرسة الثانوية على ما يلي:-

- الكفاية الذاتية من الموارد المتاحة والعمل على زيادة هذه الموارد.
- إتاحة الفرصة لتطبيق أساليب جديدة في التعليم تكون بعيدة عن برامج التعليم النظامية، وتعد القوى البشرية الموجودة داخل المدرسة لمسئوليات جديدة.
- التحسينات التعليمية على المدى الطويل والتي تساعد المدرسة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

- تحويل سلطة صنع الميزانية إلى المدرسة مع التدريب الجيد على إعداد الميزانية.
- الدعم الكافي من الإدارة التعليمية للرؤية الموضوعة من خلال قيام أعضائها بأدوار جديدة (مسهلين- مدربين- منظمين- استشاريين). [1]
- تعزيز جوانب القوة التي تتميز بها والاستجابة للاحتياجات وآمال وتطلعات أولياء الأمور بإمدادهم بمزيد من الاختيارات والتنوع .
- الاتصال الدائم بين المدرسة والطلاب لتلبية احتياجاتهم وتقديم أفضل خدمة تعليمية تتلاءم من قدراتهم الفردية واهتماماتهم واحتياجاتهم .
- اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والتخطيط الأفضل للمستقبل. [2]

ويتضح مما سبق أنه بتطبيق هذا الاتجاه الحديث أصبحت المدرسة تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية، أعطت حكم أوسع للمدارس ساعدها ومكنها من القيام بالتجديد الذاتي

٢- ***اتجاه المدارس لبناء منظمات تعلم بداخلها :*** حيث اتجهت العديد من المدارس إلى بناء منظمات تعلم وذلك لبناء مجتمع معرفي وهي في سعيها لتحقيق ذلك تهتم بما يلي :-

---

(1) **Beter Easton**, Decentralization, Self –Government And Local Capacity Building, 1998. (http://www.adeanet.org/wgnfe/publications/padlos/decen.html).

(2) **The Department For Education And Employment** , Self Government For Schools , (N.C: The Department For Education And Employment:,1996),P.1 (http :// www.aechive.official-documents.co.uk/document/dfee/sgfs/delfgov.htm).

- توفير الأساس التقني الذي يساعد على تنفيذ الخطة الموضوعة ، وإمداد جميع العاملين من إدارة مدرسية ومعلمين بالدعم والتدريب الكافي بالإضافة إلى المساعدة في جمع وتحليل وتفسير البيانات .
- قيادة مبادرات التحسين المدرسية من خلال قيام مدير المدرسة بـ :
  - إشراك كافة الأطراف المعنية لإنجاح هذه المبادرات .
  - التركيز على تكامل هذه المبادرات .
  - إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ هذه المبادرات .
- إنجاز العمل من خلال الفرق المدرسية التي تتعاون سويا لتحقيق الأهداف المرجوة .[١]
- تعزيز مستويات مرتفعة من توقعات الطلاب الأكاديمية والاجتماعية .
- التأكيد على أن جميع الطلاب لديهم القدرة على التحدي والاندماج في فرص التعليم .
- تخليق فرص لجميع الطلاب تنمي إحساسهم بالمجتمع من خلال الكبار والنظراء الموجودين في المدرسة ، مما ينمي عندهم الشعور بأنه يمكن التأثير على حياتهم اليومية في المدرسة.[٢]

وبذلك نجد أن المدرسة في سعيها لتحقيق ذلك فإن اهتمامها ينصب بالدرجة الأولى على العناصر البشرية الموجودة بداخلها وان نجاحها يتوقف

---

(1) **Jan fisher**, Components and Conditions of a School Self-Renewal, 1999,(http://www. teacher. net/cgi_bin/banner/redirect.cgi)?

(2) **Schaps Eric**, "Building Community From Within", Principal, Vol. 80, No.1, Sept. 2000, P. 14.

على مدى وجود قائد مبدع لديه القدرة على تخليق البيئة الملائمة والداعمة لهذا المجتمع .، والتي تدفع بالعناصر البشرية إلى تحقيق ما يلي : -

-التنمية الذاتية:- والتي تتحقق من خلال استخدام أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب أساليب مبتكرة في التعلم لا تساعد فقط على تنمية مهاراتهم ولكن على تنمية الوعي والفهم والطموحات لديهم.(١)

-المعرفة الذاتية:- والتي تعد الأساس الحقيقي لقوة الفرد الداخلية، ويتم اكتسابها من خلال مشاركته الآخرين الآراء والأفكار والاستفادة منهم والتي تساعده على تكوين حصيلة من المعرفة تمكنه من وضع رؤية واضحة لما يقوم به.

-الدافعية الذاتية:- ان الأفراد الذين لديهم رغبة حقيقية في التجديد يجب أن يتميزوا بدافعيه كبيرة تساعدهم على التنمية المستمرة، حيث تمثل الدافعية جزء من القوة والطاقة الكامنة لدى الفرد، كما أن المناخ والبيئة المحيطة به تلعب دوراً كبيراً في زيادة هذه الدافعية لديه.(٢)

ويتضح مما سبق أن الإدارة المدرسية في سعيها لتحقيق وبناء مجتمع/منظمة التعلم المرغوب فيها، فإنها تحفز المعلمين والطلاب على استخدام أساليب وطرق غير تقليدية للتعلم تحقق لهم التنمية الذاتية، كما أنها تهيئ المناخ والبيئة الداعمة لتبادل الأفكار والآراء وأساليب التعلم الجديدة

(1) **John W. Gardner**, Self- Renewal, 2001 (http://www. spritwalk reader self-renewal/~jahn w. gardner. htm).

(2) **John W. Gardner**, Self-Renewal :The Innovative Society, (N.C: w.w. Norton & Company, 1995) (http:// www.anybook 4less.com/detail/039331295x. html).

لتحقيق المعرفة الذاتية، والتي تهيئ لهم في نفس الوقت الدافعية والاستقلالية التي تحفزهم على المخاطرة والاستفادة من الممارسات الفاشلة وغير الفاشلة .

***٣- اتجاه العديد من المدارس نحو وضع رؤية مستقبلية تحقق الأغراض المرجوة :-*** حيث تسعى الإدارة المدرسية لتحقيق التجديد الذاتي بداخلها وفقا لرؤية واضحة تقوم على أسس منهجية وعلمية تتطلب قيام الإدارة المدرسية بما يلي :-

- إنشاء وتكوين قاعدة مجتمعية من أجل تنمية الرؤية المشتركة.
- تنمية شراكة قوية بين قطاع الأعمال- الحكومة- وكالات الخدمات والمدارس.
- تحسين العلاقات بين المدارس الثانوية ومراكز التعليم الفني. [١]

-تشكيل فرق عمل داخل المدرسة تعرف باسم لجان التحسين، تشتمل على أعضاء من المجتمع المدرسي وتكون مهمتها وضع وإعداد الخطة الإجرائية Action plan، وهي في سبيل تحقيق ذلك تقوم بما يلي:-

- عمل زيارات مدرسية وجلسات حوار وذلك لتحديد الاحتياجات المطلوبة للتجديد.

[1] **High School On The Move** :Seven Steps Of High School Renewal,( http://www.state. vt.us/edu/new/pdf/doc/hsom/hsom-02. pdf.)

- عمل اتصال مع الإدارة التعليمية الموجود بها المقاطعة المدرسية، حيث تتطلب هذه الأبحاث مشاركة الإدارة التعليمية وتدعيمها للاستراتيجيات المقترحة التي ترغب المدرسة في تبنيها، وحتى يكون من السهل نشر النتائج التي تم التوصل إليها من المدرسة إلى المدارس الأخرى الموجودة في نفس المقاطعة. (١)
- إقامة جلسات للتحاور والتشاور مع فرق العمل : من أجل تقييم استراتيجيات التعلم المعنية ، وتقييم النجاحات والوقوف على تحديات الإبداع ثم تطوير الخطة الموضوعة حتى تسير في نفس الاتجاه .
- الاجتماع شهريا : لتقييم الاحتياجات وتحديد مصادر القوة والضعف الموجودة داخل المدرسة والتي تكون أساس التحسينات المستمرة بها . (٢)

وبذلك نجد أن التجديد الذاتي يبنى على رؤية واضحة ومحددة تسعى الإدارة المدرسية لإنجاحها من خلال المجتمع المدرسي وجميع المعنيين، كما أنه يتطلب كذلك تكوين فرق داخل المدرسة مخصصة لعمل بحوث إجرائية يمكن من خلالها وضع الخطة الإجرائية التي تحقق الرؤية الموضوعة.

---

(1) **Emily F. Calhoun,** How To Use Action Research In Self-Renewing School, Op.Cit, Pp. 1-4.

(2) **Michael Peterson,** Whole Schooling Renewal Process, (Michigan: Renaissance Community Press, 2000), Pp. 11-14 (http://www.coe.wayne. edu/community building/wsc.html).

## ٤-دواعي التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية:-

تواجه العديد من المدارس الثانوية في معظم بلدان العالم العديد من جوانب القصور تجعلها عاجزة عن تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب وإتاحة الفرص المهنية اللازمة لهم، حيث تتمثل بعض هذه الجوانب فيما يلي:[١]

- ***انخفاض المعايير الأكاديمية للمعلمين:-***

يعانى الكثير من المعلمين الذين يضعون الرؤية الأكاديمية للطلاب، من انخفاض مستواهم العلمي في الغالب، ويقف مديري المدارس على هذه الحقيقة، حيث يرجع انخفاض هذا المستوى الأكاديمي إلى الخلفية العلمية وانخفاض مستوى البرامج الأكاديمية المقدمة لهم أثناء الدراسة في الجامعة، والتدريبات التي تلقوها أثناء الخدمة، مما يجعلهم يمارسون العمل بطرق تقليدية ويؤثر ذلك بالسلب على دافعية الطلاب وعلى مستواهم الأكاديمي.

---

[١] في هذا الصدد مراجعة ما يلى:-

- **David D. Marsh and others**, The New American High School, (California: Corwin Press, INC., 1999), pp. 11-15.
- **John H. Holloway,** "The World In The Classroom: What Do Student Know"?, Educational leadership. Vol. 60 ,No.2, October 2002, Pp. 85- 86.

- ***غياب نظم المحاسبية والمعايير المتفق عليها:-***

تعانى معظم المدارس الثانوية من ضعف الدافعية لدى الطلاب بسبب عدم تواجد معايير واضحة يلتزم بها المعلم، وتدفعه إلى العمل الجاد بالإضافة إلى غياب نظم المحاسبية في حالة عدم مقابلة هذه المعايير.

- ***ضعف مشاركة الطلاب .***

وقد يأتي ضعف اندماج الطلاب وعدم مشاركتهم بالآراء والأفكار والمقترحات إلى اقتناعهم بأن التعليم المقدم لهم لا يؤهلهم إلى الأعمال المرغوب فيها، ولكن إلى فرص مهنية ضئيلة المستوى، نتيجة انخفاض مستوى جودة التعليم المقدم لهم، حيث أن جميع الطلاب يرون أنهم جميعاً يمكن أن يجتازوا الامتحانات والجميع لا يجد فرص العمل الجيدة، مما ينعكس على انخفاض توقعاتهم وضعف مشاركتهم في العملية التعليمية.

- ***عدم فعالية المنهاج والتعليم وممارسات التدريس.***

إن ممارسات التدريس في المدارس الثانوية لا تكمن مشكلتها في كونها تقليدية فقط، ولكن في أنها تكون بعيدة عن الأسس النظرية في التدريس والتعليم حيث أن الاعتماد الكلى في شرح المنهج يكون على المناقشات التي يقوم بها المعلم، والتي تؤدى في الغالب إلى نتائج سلبية.

فقد أوضحت الأبحاث إن هناك مداخل مختلفة للتعلم وان التدريس يجب أن يبدأ ببناء رؤى واضحة عن ما الذي يجب على الطالب تعلمه، وما الذي عليهم عمله، وذلك لإمداده بالفرص التي تزيد من فهمه نمقابلة تلك الرؤى.

***- عدم وضح الأهداف بسبب محدودية استخدام المعلومات:-***

حيث لا توجد رؤى واضحة للطلاب تدفعهم للوصول إلى مستويات إنجاز وتحصيل مرتفعة وتكون دافعة لقوى العمل في المدرسة، والأكثر من ذلك بأن المدرسة تجد صعوبة في تحقيق مهامها، وقد يرجع ذلك إلى الاستخدام غير الكفء للمعلومات، فقد تكون المعلومات متاحة ولكن عدم استخدامها في الوقت المناسب لا يساعد على تحقيق الأغراض المرجوة بالإضافة إلى غياب المعلومات عن مستوى أداء الطلاب في الفصل، مما يجعل مدير المدرسة يسعى إلى المحافظة على الوضع الراهن، أكثر من وضع طرق لتحسين النتائج.

***- قصور و محدودية الطموحات الوالدية لدى أبنائهم .***

ويرجع ذلك إلى عدم ثقة أولياء الأمور في التعليم المقدم لأبنائهم في المرحلة الثانوية، ذلك لأنهم ينظرون إلى أن درجة الاستفادة الوحيدة في هذه المرحلة أنها تعطى لأبنائهم شهادة فقط، دون أن يكون لهذه الشهادة مصداقية أو أهمية في سوق العمل، لذلك فإنهم لا يسعون إلى مشاركة المدرسة في تحمل أعباء أولادهم ومناقشة مشكلاتهم، كما أنهم لا يسعون إلى إعطاء أبنائهم المزيد من الدورات التدريبية أو تحفيزهم على مزيد من التعلم.

ويتضح من دواعي التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية مدى القصور وجوانب الضعف الكامنة في هذه المرحلة، ابتداءً من المستوى الأكاديمي المتدني للمعلمين والذي يرجع إلى تدني برامج التنمية المهنية المقدمة إليهم سواء قبل أو أثناء الخدمة ، بالإضافة إلى ضعف المناهج وطرق التدريس

التقليدية والتي يكون لها مردود سلبي على الطلاب ومستواهم الأكاديمي وضعف انتمائهم إلى المدرسة نظرا لفقدانهم الثقة فيما يقدم إليهم ، إلى جانب عدم توافر نظام معلومات كفء يساعدها على وضع تصور مستقبلي ، كل هذا أنعكس على عدم رضا أولياء الأمور على التعليم المقدم لأبنائهم حيث انه لا يلبي احتياجاتهم المهنية والأكاديمية من جانب ومن جانب أخفقت المدرسة في تقديم خريج للمجتمع قادر على الانخراط في سوق العمل، بالإضافة إلى أن خريج هذه المرحلة أصبح مدخلا ضعيفا للمرحلة الجامعية ، كل هذه الدواعي وقفت وراء أهمية إعطاء الإدارة المدرسية المزيد من الاستقلالية لتحقيق التجديد الذاتي للمدرسة من أجل التغلب على هذه المعوقات ـي تحول دون تحقيق المدرسة الثانوية لأهدافها المرجوة وهو ما سوف ينقلنا إلى السطور التالية للتعرف على متطلبات التجديد الذاتي.

## ٥-متطلبات التجديد الذاتي :-

يحتاج نجاح التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية إلى توافر العديد من المتطلبات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمدرسة الثانوية ومن هنا سوف يتناول هذا المحور النقاط التالية :-

أ- متطلبات تتعلق بالبيئة الداخلية وتتمثل فيما يلي :

(١) العناصر البشرية .

(٢) العناصر المادية .

(٣) العناصر المعنوية .

ب- متطلبات تتعلق بالبيئة الخارجية .

### أ- متطلبات تتعلق بالبيئة الداخلية :

يتوقف إنجاح التجديد الذاتي داخل المدرسة الثانوية على مدى توافر مجموعة من العناصر البشرية داخل المدرسة والتي تكون مؤهلة وداعمة للتجديد الذاتي والعناصر المادية والتي تتمثل في الموارد المالية ونظم المعلومات والاتصال بالإضافة إلى نظم وأساليب أداء الأعمال والتقنية المستخدمة لإنجازها ، والعناصر المعنوية والتي تتمثل في المناخ السائد داخل المنظمة ودوره في شيوع جو من الثقة والتعاون المشترك بين أفرادها .[١]

***(١) العناصر البشرية وتتمثل فيما يلي :***

- **الإدارة المدرسية والمعلمين واستراتيجيات تنميتهم :-**

تعد الإدارة المدرسية المبدعة أحد المرتكزات الهامة والأساسية اللازمة لإنجاح بيئة التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، وتكوين المجتمع المعرفي ومنظمة التعلم لتهيئة طالب القرن الواحد والعشرين المؤهل أما لمواصلة حياتيه الجامعية أو للعمل في سوق العمل الحالى والمستقبلي والحريص دائماً على نموه المعرفي.

إن توافر هذه الإدارة المدرسية والساعية لتبنى نمط القيادة الإبداعية والذي يحمل في طياته المزيج من الأنماط القيادية المتعددة سواء كانت (تشاركية- تحويلية- ديمقراطية ... الخ)- داخل المدرسة تتيح لدى أعضائها

---

[١] **على السلمي** ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،( القاهرة : دار غريب ،٢٠٠١)، ص ص٨٣-٨٤

المزيد من فرص الاستقلالية التي تمكنهم من إطلاق القدرات والطاقات الإبداعية لديهم، وتحفزهم على التجريب والمخاطرة وعدم الخوف من الفشل، كما أنها تزيد من فرص انفتاح المدرسة على البيئة الخارجية للاستفادة منها بقدر المستطاع، فبجانب الأساليب المتنوعة لتنمية الإبداع والتي تم تناولها في المحور الأول فان هناك أساليب وطرق تعلم مختلفة تمكنهم من اكتساب المهارات والمعرفة الأكاديمية المرغوب فيها ويشترك معهم في تبني هذه الطرق المعلمين باعتبارهم أحد الركائز الأساسية في إنجاح العملية التعليمية ، والتي تمكنهم من مسايرة التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والقيام بعمليات التجديد بصفة مستمرة ، ومن هنا فإن عليهم تبنى طرق وأساليب متداخلة تتمثل في البدائل التالية :-

### أ- *التعلم الإلكتروني E-Learning*

يعد التعلم الإلكتروني أحد البدائل الفعالة التي تمكن المعلمين والإدارة من الإطلاع على كل ما هو جديد في مجالهم، حيث يعرف هذا النوع من التعلم بأنه التعلم المتمركز حول التكنولوجيا والذي يساعد على تحقيق التنمية المهنية لديهم في بيئة تعليمية مشتركة ، حيث تعطى الفرصة مباشرة للتعلم بين المدرب والمتدرب "Online" أو بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها في الوقت الذي يلائمه.(١)

---

(1) **E-Learning Center**, E-Learning: A Driver For Continuing Professional Development. (London: E-Learning Center, 2002), Pp. 1-5.(http://www. e- learning center.co. uk/eclipse/resource/ cpc.e-learning.doc).

ويتضح مما سبق أن التعلم الإلكتروني يعتمد على الحاسب الآلي بالدرجة الأولى ومدى امتلاك المعلمين والهيئة الإدارية مهارات استخدامه ، حيث يتم الاتصال الفعال من خلاله.

ويفضل التعلم الإلكتروني عن التعلم التقليدي للعديد من الأسباب والتي منها:-(١)

- إتاحة أنماط متعددة من التعليم ملائمة لكافة المعلمين.
- التفاعل والاستخدام الودي والمباشر مع التكنولوجيا.
- يحقق مخرجات تعليمية أفضل.
- تخفيض التكاليف.

ومما سبق نجد أن التعلم الإلكتروني يعد بديل قوى للتعلم التقليدي في كثير من البلدان وخاصة ونحن بصدد ثورة تكنولوجية، تحتاج على إعادة النظر في بيئة العمل داخل المدرسة وتهيئة بيئة داعمة لهذا النوع من التعلم حتى يستطيع المعلمون والإدارة التكيف مع التكنولوجيا الحديثة والتفاعل معها، باعتبارهم قادة تعليميين يقع على عاتقهم تحقيق المخرجات التعليمية المرجوة. ويتطلب نجاح استخدام هذا البديل ما يلي:-

- قدرة المعلمين والإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وامتلاك مهارات الحاسب الآلى والتي تمكنهم من التفاعل من شبكة الـ web.

---

(١) **Kurt D. Moses,** "The Role Of E-Learning In Training And Development," Journal Of Technologies For Advancement Of Knowledge And Learning, May/June 2001, P.13 (http://www.ict.ead.org/infocenter/pdfs/therole .pdf

- أن تكون هناك ألفة مع الكمبيوتر والتي يمكن تحقيقها من خلال إقامة ورش العمل والسمينارات التي تساعد المعلمين والإدارة على اكتساب مهارات الحاسب الآلي.[١]
- توفير بنية تحتية تدعم هذه الاستراتيجية .
- تدعيم الإدارة التعليمية هذه الاستراتيجية من خلال إعداد بـرامج للتنمية المهنية عبر شبكة الـ webوالتي تكون موارد مباشرة متاحة لديهم ، بالإضافة إلى قيامها بتقييم عملية التعلم لهم كل فترة على مدى التقدم والنجاح الذي تم تحقيقه .[٢]
- قيام الإدارة المدرسية بتهيئة بيئة داعمـة وفـي إحـدى الدراسـات، افترضت مقترحين لتشجيع الإدارة المدرسية و المعلمين على استخدام الحاسب الآلى وهى:-[٣]
  - المقترح الأول:- إعطائهم الحاسبات الآلية الموجودة في المـدارس فترة الأجازات والعطلات الصيفية.
  - المقترح الثاني:- تدريب المعلمين في فرق من خلال ورش العمـل باستخدام الأجهزة الموجودة في المعامل المتوافرة داخل المدرسة.

---

(1) **Margaret M. and others**, "The Power Of Owning Technology", Educational leadership, Vol. 57, No. 8, May 2000, Pp. 58-60.

(2) **Joan Richardson** , Online Professional Development , School Administrator, Oct.2001,P.2 , (http:\\www.findarticles.com/articles/mi_M0jsd/is_9_58/ai_79006755/)

(3) **U.S Department Of Education**, Helping Teacher On Tecnology,Op.Cit,P.26.

ويتضح مما سبق أن للإدارة المدرسية والتعليمية دور في إنجاح هذه الطريقة وتهيئة المعلمين للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة وحثهم وتحفزهم على استخدامها ، بالإضافة إلى ضرورة توافر الرغبة لدى المعلمين والإدارة لامتلاك واكتساب مهارات التعامل مع هذه التكنولوجية الحديثة.

ويعود استخدام الإستراتيجية على المعلمين والإدارة بالعديد من الفوائد التي منها ما يلي:-

- إمداد الإدارة بفرص لتنمية استراتيجيات التعلم داخل منظمتهم من خلال تدريبهم على الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تنمية عمليات التعلم للأفراد الموجودين بها .
- يساعد التدريب المباشر عبر شبكة الـ web الإدارة على اكتساب كافة المهارات الضرورية واللازمة للإدارة الفعالة .
- يمكن المديرين والفريق الإداري من التحسين المستمر لأدائهم مما يحقق لهم النمو المهني المرغوب فيه والذي يكون له مردوده الإيجابي على جميع العاملين في المنظمة.
- يتيح للإدارة التعرف على أساليب تقييم متنوعة ومختلفة تمكنهم من تقييم الأداء داخل منظمتهم والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها والتي تكون أساس عمليات التجديد.(١)
- يؤدى التعلم الإلكتروني إلى بزوغ تعلم جديد وتوليد أفكار ابتكارية من خلال تكوين بيئة تعلم مباشرة "Online" عبر شبكة الإنترنت تتبادل فيها المجموعات المعلومات والمعرفة

(1) **Fhoton Center** ,Complete E-Learning Solutions,2002 ( http:\\www. Fhoton.com/)

- أنه يساعد على التعلم والتدريب وتبادل المعلومات بعيداً عن القيود والأنظمة الحاكمة الموضوعة في التعلم التقليدي والتي قد لا تؤدى إلى النتائج المرغوبة والمرجوة.
- انه يتيح للمعلم التدريب والتعلم في الوقت الملائم له.(١)
- تساعد المعلمين على تغيير الكيفية التي كانوا يتعلمون بها وتكسبهم طرق وأساليب معرفة جديدة تؤدى إلى ارتفاع مستوى تدريس المعلم مما يكون له أثره الإيجابي على العملية التعليمية.(٢)

كما يعود التعلم الإلكتروني على المنظمة بالعديد من الفوائد والتي منها:-(٣)

- تقليل مصروفات الانتقال للمتدربين.
- تنمية مهارات استخدام الحاسب الآلي.
- تقليل أوقات الغياب عن العمل وعدم التواجد خلال فترات التدريب للعاملين.
- تدريب عدد أكبر من العاملين داخل المنظمة.
- سرعة نشر التعليمات والثقافة الجديدة.
- تحقيق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة.
- طرح المشكلات على الشبكة.

---

(1) **Schroeder Ken**, "High –Tech Teacher", The Education Digest, Vol. 68, No. 6, Feb. 2003, P.4.

(2) **E-Learning Center**, Op.Cit, P.5.

(٣) **إيمان محمد الغراب**، التعليم الإلكتروني: مدخل إلى التدريب غير التقليدي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣)، ص ص ٣٠-٣١.

بتحليل ما سبق يتضح لنا فاعلية هذه الطريقة والتي تعتمد بالدرجة الأولى على مدى ألفة الإدارة والمعلمين للكمبيوتر أو حتى على الأقل توافر الرغبة الداخلية لاستخدامه، حيث أنها تتيح لهم التعليم المستمر حتى في المنزل وسرعة الحصول على المعرفة الجديدة والمتطورة بصفة مستمرة، مما يحفزهم باستمرار على تبنى أساليب وممارسات مبتكرة وتبادل نجاح تطبيق هذه الأساليب والممارسات مع غيرهم من الزملاء في المدارس الأخرى والاستفادة من الأخطاء والمشكلات التي تعرضوا إليها وهو ما يحقق التجديد المستمر لهم وإحساسهم الداخلي على أنهم على صلة مستمرة بكل ما هو جديد، حيث أنهم لا يحتاجون إلى التنقل أو السفر لاكتساب خبرة جديدة، و إنما يمكنهم الحصول عليها بسرعة ومباشرة عبر شبكة الـ Web.

**(ب)- *مدارس التنمية المهنية Professional Development schools***

تعد مدارس التنمية المهنية أحد الدعامات الأساسية لتحقيق التنمية المستمرة للمعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية .، وقد ظهرت هذه المدارس في عقد التسعينات وهى تعد بمثابة مدارس إبتكارية تم تأسيسها من أجل تنمية أعضاء الإدارة المدرسية و إمدادهم بالخبرة اللازمة في مجالهم ، بالإضافة إلى الإعداد المهني للمعلمين (الطلاب)، والمعلمين الجدد، وتنمية هيئة التدريس بالمدرسة، وتحسين ممارسات التعلم وربط المعلمين بعالم الممارسات الفعلية وبالخبرات الهامة .[١]

---

[1] **Charllote Minnick**, Professional Development School, (Florida: Office Of Clinical Partnerships, N.Y), P.1, (http://www.coe.fsu.edu/student_teaching/pds.htm).

ويتضح مما سبق أن هذه المدارس تهتم بجميع العاملين في المدرسة من إدارة مدرسية و معلمين سواء كانوا المعلمين (الطلاب الذين يتم إعدادهم بكليات التربية)، والمعلمين الجدد، وتهتم كذلك بتحقيق التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة وذلك لإكسابهم كافة الخبرات العملية والنظرية في مجالهم باعتبارهم قادة تعلمين يقع على عاتقهم تحقيق أهداف العملية التعليمية.

حيث تساعد هذه المدارس الإدارة المدرسية على ما يلي :- [1]

- تحقيق النمو المهني المرغوب فيه من خلال التفاعل مع الخبراء في المجال التعليمي وتبادل الخبرات .
- إتاحة جلسات عصف ذهني تمكنهم من التوصل إلى أفكار جديدة ومبتكره للمشكلات التي تقابلهم .
- مساعدتهم على وضع رؤية ورسالة المدرسة .
- إمدادهم بخلاصة التوصيات والخبرات التي تساعدهم في عمليات التحسين داخل مدارسهم .
- إمدادهم بالممارسات التي تساعدهم في تقييم أنشطة التنمية المهنية داخل مدارسهم مما يحقق التقدم لجميع العاملين معهم .

فبالنسبة للمعلمين (الطلاب) فإنهم يحضرون بصفة مستمرة مرتين أسبوعياً الدورات التدريبية للمعلمين وملاحظة المناقشات التي تتم في هذه الدورات وتخصيص جزء من وقت هذه المناقشة للطلاب للتحاور والتحادث

(1) **Dorothy J.Mebane John P. Galassi,"** Variables Affecting Collaborative Research And Learning In A Professional Development School Partnership", The Journal Of Educational Research (Washington) ,V. 96, No.5, May/June 2003, Pp. 259-68.

مع المعلمين ،بالإضافة إلى إشراكهم في ورش العمل والأبحاث التي يقوم بها المعلمين والتي تكسبهم الكثير من الخبرات العملية، هذا الجانب بالإضافة إلى خبرتهم النظرية في الجامعة.(١)

وبالنسبة للمعلمين الجدد فإن هذه المدارس يقع عليها مسئولية:-(٢)

- تدريبهم على الأساليب العملية والتكنولوجية الحديثة في التدريس.
- إمدادهم وتزويدهم بالخبرات الحقيقية عن كيفية التدريس داخل الفصل، المعرفة المهنية، كيفية تحضير الدرس، كيفية تحمل مسئولية إدارة الفصل.
- إعداد برتفيليو تطوير لهم يكون بمثابة الدعامة التي تكسبهم الخبرة التدريسية.

وتستمر هذه الخبرات على مدار دورات قد تصل إلى ثلاثة سنوات.

أما بالنسبة للمعلمين المتواجدين بالمدرسة والذي تعد التنمية المهنية لهم ضرورة حتمية لتحقيق التقدم والنمو المهني المستمر لهم فإن هذه المدارس تقوم بـ(٣)

---

(1) **Betty-C. Epanchin And Karen Colucci,** "The Professional Development School_Without Walls", Remedial And Special Education, Vol. 23, No. 6, Nov/Dec 2002, P. 58.

(2) **Paul C. Paese,** "Impact Of Professional Development Schools Pre-Service Through Education", Action In Teacher Education, Vol. 25, No.1, Spring 2003, P. 83.

(3) **Sherry Palmer,** Professional Development Schools, (http://www.wsap.uwyo.edu/PDS/

- إمدادهم بالبرامج التدريبية اللازمة لهم.
- تزويدهم بالمعرفة المتقدمة في مجال التدريس.
- إمدادهم بنماذج التعلم النموذجي.
- تدعيم العلاقات وزيادة التعاون بين المعلمين.
- إمدادهم بمداخل مبتكرة لتطوير المنهج.

ويتضح مما سبق أن هذه المدارس تحقق التنمية المهنية المستدامة للإدارة والمعلمين وأنها تهتم بإعدادهم ابتداء من المعلمين (الطلاب في كليات التربية) من خلال إشراكهم في المناقشات وورش العمل المتعلقة بتدريب المعلمين، كذلك تهتم بالإعداد الجيد للمعلمين الجدد لإكسابهم الخبرة العملية وجعلهم قادرين على تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمعلمين داخل المدرسة فإنها تجعلهم على علم ودراية بأحدث المستجدات في مجال التعليم وبذلك يكون هناك منظومة بشرية متكاملة تتكاتف سويا لتحقيق المخرجات المرجوة.

وتتم عملية الاتصال مع هذه المدارس من خلال ما يلي:-

- تصميم شبكة العمل:- حيث يكون التعاون والمشاركة بين العاملين داخل المدرسة وبين خبراء من المدارس المهنية لتقديم التنمية النموذجية لهم، وإتاحة حوارات مع خبراء من المجتمع الخارجي وخبراء في مجال التعليم لإمدادهم بالخبرات اللازمة لدمج الجانب الأكاديمي في التدريس مع الجانب المهني، مع إعطاء المعلمين الفرص لتطبيق استراتيجيات داخل الفصل والتعرف على التغذية الراجعة لمعالجة أوجه القصور، بالإضافة إلى تزويدهم بنماذج فعالة تطبق داخل الفصول.

- دورات تدريبية تقدمها الإدارات التعليمية:-حيث يشترك أساتذة الجامعات في الدورات التي تعدها الإدارات التعليمية للمعلمين والإدارة لتزويدهم بكافة المستجدات في مجال عملهم.(١)
- التدريب داخل موقع المدرسة:- حيث أن هذه المدارس خلقت أدوار جديدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات داخل المدرسة والتي منها:(٢)
  - العمل داخل المدرسة في الإشراف والتدريس وأدوار بحثية.
  - المساهمة في تطوير المنهج لمقابلة احتياجات الطلاب
  - تقديم النصح والإرشاد في حلقات البحث الجماعية التي يقوم بها المعلمين، التعليم والتدريس التعاوني، السمينارات العلمية.
  - إعداد برامج للتدريب داخل وحدة التدريب.

ونجد بذلك أن أساتذة الجامعات وخبراء التعليم المشاركين في هذه المدارس يسعون باستمرار لجعل التنمية المهنية جزءاً من الحياة اليومية للأداة والمعلمين وان الاتصال يكون مباشر ومستمر بهم سواء من خلال شبكات العمل أو داخل المدرسة أو في الدورات التي تعدها الإدارات التعليمية مما يؤدى إلى تحسين خبرة المدرسة وتسهيل عملية التجديد.

ويتطلب نجاح استخدام هذا البديل إلى ما يلي:-(٣)

---

(1) **Susan Seider**, Professional Development Schools, Network, (N.C: Central Connecticut State University, 2003), Pp. 1-3.

(2) **Jan Leibbrand**, New Standards For Professional Development Schools, (Washington: Nation Council For Accreditation Of Teacher Education, 2001). Pp. 1-3 (http://www.ncate.org/newsbrfs/pds-F01.htm).

(3) **Betty C-Epanschin And Colucci Karen**, The Professional Development Schools Without Walls, Op.Cit, Pp. 340-349.

- هيكلة وقت الإدارة المدرسية والمعلمين بحيث يتم تخصيص جزء من أوقات عملهم اليومي للتنمية المهنية .
- الشراكة:- من خلال إعداد بروتوكول مع هذه المدارس يضمن تعاونها مع المعلمين سواء كانوا في الكليات أو الجدد أو داخل المدرسة.
- تدعيم الإدارات التعليمية لهذه المدارس المهنية من خلال إعطاء الفرصة للأساتذة العاملين فيها بالاشتراك الجاد والفعال في الدورات التدريبية التي تعدها للإدارة والمعلمين.
- توفير أنظمة اتصال مفتوحة لدى المدارس يمكن من خلالها بناء جسور مع أعضاء هيئة التدريس لإمداد المعلمين بالفرص المهنية.

وتعود هذه المدارس بالعديد من الفوائد على المعلمين وبالتالي العملية التعليمية وهى:-[1]

- تسهيل عملية اتصال المعلمين الجدد بالمعلمين ذوى الخبرة في فصولهم أثناء قيامهم بالتخطيط وتنمية المناهج والتدريب أثناء الخدمة.
- تقديم أنشطة مهنية بجانب الدورات التدريبية تعطى مجال واسع يمكن المعلمين من التقييم الذاتي، والتأكيد على أساليب تدريس واستراتيجيات تعليمية جديدة تقابل احتياجات الطلاب.

(1) **Schwartz Wendy**, The Impact Of Professional Development On The Education Of Urban Students, (New York: U.S Development Of Education, 2000), Pp1-5 (http:/www.ericfacility.net/databases/Eric_Digest/ed 446179.html.

- إعداد برامج تدريبية متكاملة يتم إعدادها من قبل أساتذة الجامعات ويـتم تنفيذها من خلال مستشارين متخصصين في مجال التدريب تساعد علـى النمو المهني للإدارة والمعلمين .
- عمل بحوث إجرائية وتقديمها للمعلمين لإمدادهم بالمعلومـات والطـرق الإجرائية التي يمكن من خلالها التحسن المستمر للمـستوى الأكـاديمي للطلاب.

ويتضح مما سبق مدى فعالية هذا البديل في عمليـة التجديـد الـذاتي للمعلمين والإدارة المدرسية وإكـسابهم كافـة المهـارات والمعـارف التـي يحتاجونها والتي تصقلهم وتزودهم بالخبرات الجديدة والتي تساعد على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب ومقابلة احتياجاتهم وخاصة أن هذه المرحلة تعد مرحلة منتهية في كثير من الدول، كما أن هذه الطريقة تكـون فعالة مع المعلمين والمديرين الجدد الذين ليس لديهم خبرة كافية فـي مجـال العمل،بالإضافة إلى أنها تدعم عملية التأهيل الفعالة للمعلمـين ( الطـلاب ) وتتيح لهم التهيئة الجيدة التي تمكنهم من تحقيق النجاح في عملهم بعد مزاولة المهنة.

***(ج)-التعلم التنظيمي Organizational Learning***

يعد التعلم التنظيمي أحد البدائل الهامة التي يمكن من خلالـه مـشاركة ونشر وتبادل المعرفة بين المعلمين داخل المدرسة وبـين المعلمـين و إدارة المدرسة ، والتي تساعد الجميع على اكتساب طرق وأساليب عمـل مبتكـره تحقق التجديد المستمر في مهنتهم .

ويتم نشر المعرفة وتبادلها من خلال العديد من الأنشطة والطرق المدروسة والتي منها ما يلي:-

- عقد ورش عمل:- والتي تساعد على :

- إكسابهم كفايات العمل من خلال مناقشة طرق جديدة للعمل وتشجيع التعلم.
- إكسابهم الخبرة العميقة من خلال جذب أفراد مبدعين لديهم القدرة على طرح أفكار جديدة يساعد تطبيقها على رفع مستوى أداء العمل.
- التحسن المستمر والذي يتحقق من خلال تفاعلهم معاً للتغلب على المعوقات التي تقابلهم.
- إتاحة الفرص لممارسة مهارات و أنشطة جديدة .
- المنافسة من خلال التعرف على جهود المنظمات الأخرى والتوصل إلى النموذج الأمثل للعمل داخل المدرسة والذي يمكنها من المنافسة. (١)

- المقابلات اليومية وزيارة أقران العمل في نفس المدرسة أو في مدارس أخرى، بالإضافة إلى الأحداث التي تتعرض لها المدرسة وتبادل أفضل الممارسات التي يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي.
- استعانة المدرسة بمحفزين من خارج المدرسة سواء كانوا هيئات أكاديمية أو منظمات استشارية تساعد على اكتشاف ونشر المعرفة.

[1] **Curtis W. Cook and Philip l. Hunsaker**, Management and organizational Behavior, (Milan: MC Hraw-Hill Companies Inc, 2001), P. 552.

- عقد دورات تدريبية خاصة بالتنمية المهنية بين المدرسين والإدارة المدرسية والتعليمية وأساتذة الجامعات لتبادل المعرفة وتنمية روح البحث والفضول العلمي.[1]

ومما سبق يتضح أن التعلم التنظيمي يساعد على تحسين كفايات المعلمين والإدارة و تجعلهم أكثر قدرة وكفاءة للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة، حيث أنهم يكونوا على دراية مستمرة بالمعرفة الجديدة في مجال عملهم والتي يتم اكتسابها بالطرق والأساليب المختلفة والسالف الإشارة إليها .

ويحتاج إنجاح هذه الطريقة إلى توافر ما يلي:-

- قيادة إبداعية قادرة على تهيئة بيئة العمل الملائمة لتوفير المعرفة المناسبة وسرعة تدفقها عبر قنوات الاتصال المتعددة والمتاحة، بالإضافة إلى توفير المناخ الملائم لذلك ونشر ثقافة عمل إيجابية داعمه للتعلم التنظيمي وقادرة على بناء منظمة تعلم تسعى إلى الدعم الكامل لجميع العاملين.[2]
- جداول مدرسية مرنة تتيح الوقت للمعلمين للتعاون لتحقيق مجتمع تعليمي.
- إعطاء الوقت لأعضاء الإدارة المدرسية وللمعلمين للعمل والتأثير على بعضهم البعض من خلال إتاحة الفرص لهم مرة أسبوعياً للقاء لنشر روح الود بينهم.

[1] نهلة عبد القادر، "التعلم التنظيمي مدخلاً لتحويل المدرسة المصرية إلى منظمة تعلم"، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ١٩، مارس ٢٠٠٠، ص ص ١٩٦-١٩٧.

[2] **Steven Ten And Others**, Key Management Models, (Tokyo: FT Prentice Hall, 2003), P.83.

- تنظيم هياكل للاتصال وتشجيعها مثل البريد الإلكتروني والمقابلة المستمرة للأعضاء .
- تحفيز الإدارة المدرسية للمعلمين على تبني واستخدام طرق جديدة باستمرار وتنظيم أنفسهم في فرق للتشاور والملاحظة وتدريب بعضهم البعض.(١)
- أنظمة معلومات تساعد على حيازة المعرفة وتخزينها وإدارتها، كما أنها تساعد على النشر وتفسير المعلومات عبر شبكة الإنترنت وشبكات العمل و البريد الإلكتروني بالإضافة إلى أنها تلعب دور في التحديث المستمر للمعلومات الموجودة بالذاكرة التنظيمية، بحيث تتمكن الإدارة المدرسية من التنبؤ باحتياجات العاملين المهنية.(٢)

وبتحليل ما سبق نجد أن التعلم التنظيمي يحتاج إلى وقت لإتاحة عملية التعلم وجعلها عملية مستمرة، كما أنه في نفس الوقت يجعل الإدارة المدرسية والمعلمين أكثر إنجازاً لأعمالهم مما يجعل هذه الا [illegible] راتيجية هي الجسر بين العمل والتجديد.

ويعود التعلم التنظيمي على المعلمين والإدارة المدرسية بالعديد من الفوائد: -

- يزيد من تبادل المعلومات والاتصالات والفهم فيما بينهم وبين البيئة المحيطة.

(1) Amelia Newcomb "Peter Senge On Organizational Learning", School Administrator, Vol. 60, No. 5, May 2003, Pp. 5-20.

(2) **organizational Learning & Information Systems**, ( http:\\www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html)

- يحثهم على استخدام أساليب وطرق تعلم جديدة تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.
- تحدى أساليب العمل المنتشرة الغير مرغوب فيها.
- تحسين كفايات الأفراد وجعلهم أكثر استجابة للتغيرات البيئة المعقدة .
- التعرف والوقوف على كل ما هو جديد في العملية التعليمية كل في مجاله.(١)
- إتاحة فرصة للإدارة للتوجه نحو الممارسات التنظيمية الجديدة والتخلي عن الممارسات القديمة .
- زيادة فرص الاندماج والمشاركة لجميع الأطراف المعنية والمساهمين في المنظمة لتبادل الخبرات والمعرفة .
- تدعيم الإدارة وتمكينهم من اتخاذ القرارات الرشيدة .(٢)

وبتحليل ما سبق نجد أن التعليم التنظيمي يسهم بشكل مباشر في إقامة منظمة التعلم التي والتي تعد الهدف الأساسي الذي تسعى مدارس التجديد الذاتي نحو تحقيقه ،كما أنه من جانب آخر يكسب المعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية المعرفة المتجددة والمستمرة والتي تساعد على نموهم المعرفي، وتقدمهم المهني، والذي ينعكس بشكل إيجابي على المخرجات التعليمية في هذه المرحلة ،كما أنه يحفز المنظمات والهيئات الخارجية على المشاركة

(1) **Larry lashway**, Creating A Learning Organization, (Washington: U.S Department Of Education, 1998), Pp 1-4 (http://www.ed.gov/ERIC_Digest/ED 420897. htm)

(2) **Susan Tolf Everson** , Development Organizational Learning In School (http:\\www.mcrel.org/topics/noteworthy/pages/noteworthy/ susane.asp)

لإكساب الإدارة المدرسية والمعلمين المعرفة المرغوبة والتي تجعلهم على دراية بكل ما هو جديد، وتلعب الإدارة المدرسية دوراً هاماً في إنجاح هذه الطريقة من خلال تهيئة بيئة تعاونية تساعد على نشر وتبادل المعرفة بين المعلمين سواء كانوا في نفس المدرسة أو في المدارس الأخرى.

- **الطلاب وأساليب وطرق تنميتهم .**

أن الغرض الأساسي من المدرسة الثانوية ليس إعداد الطلاب ليكون لهم دور فعال في الحياة العملية فقط ولكن مساعدتهم لكي يستكشفوا اهتماماتهم ويدركوا قيمة التعلم ويبحثوا عن فرص التوظف، ولذلك فإن المدرسة الثانوية يجب أن تتسع خارج نطاق الفصل لتشمل كذلك منظمات المجتمع حتى تساعد الطالب على التطبيق العملي لمعلوماتهم في العالم الخارجي وتمكنهم أن يأخذوا أدوار فعلية ككبار في مجتمعهم بالإضافة إلى امتلاك المعرفة التي تساعدهم على حل المشكلات ومواجهة الكثير من المواقف في حياتهم الشخصية والعملية.

ومن هنا كان على الإدارة المدرسية أن تتكاتف مع المعلمين لتبني أساليب وطرق لتحقيق هذا الغرض بالإضافة إلى حث الطلاب على تبني بعض الأساليب تتكاتف مع تتبناه المدرسة من طرق وأساليب والتي تكون محصلتها النهائية تكوين المواطن القادر على مواجهة تحديات الألفية الجديدة وتتمثل هذه الأساليب والطرق في البدائل التالية:-

### (أ)-التعلم الخدمي *Service Learning*

من الأهداف الشائعة للتعليم هو ربط المعرفة الأكاديمية بالخبرة العملية للعمل، فالطلاب يقضون عادة ١٢ عاماً في التعليم دون أن تكـون لـديهم أي فكرة عن نوع المهنة التي يرغبون في الالتحاق بها أو كيف يحققون أهـدافهم المهنية، حيث أن معظم الطلاب لا يدركون العلاقة بين التدريس في الفـصل والحياة العملية.

ومن هنا ظهر التعلم الخدمي كأحد الطرق الهامة التي تساعد على تنمية الطلاب وفهمهم للمهن المتاحة من خلال تعاون المدرسة مع منظمات الأعمال المحلية التي تمدهم بالفرص العملية المتوافرة لطلاب المدارس الثانوية، حيث يشترك الطلاب في "برامج التعلم الخدمي" والتي يقوم فيها المرشدين المقيمون داخل المدرسة بتوضيح المهام المرتبطة بكـل مهنـة والمهـارات الحاليـة والمستقبلية التي تحتاجها.[(١)]

ومما سبق نجد أن التعلم الخدمي يساعد على ربـط المدرسـة بـسوق العمل، حيث تعتبر المدرسة الثانوية مرحلة مهنية في كثير من الدول المتقدمة لذلك لجأت هذه الدول إلى التعليم الخدمي كإستراتيجية جديدة لربط المدرسـة بالعمل ومقابلة احتياجات المجتمع المهنية.

وفي إحدى الدراسات المسحية التي قام بها المركز القومي للإحصاءات التعليميـة National Center Of Educational Statistics (NCES)

---

[(1)] **Iowa Department of Education,** Service learning, (Iowa: Iowa Department of Education, 2004),
( http://www.state.ia.us/educate/ecese/cfcs/sl/)

التابع لوزارة التعليم الأمريكي عام ١٩٩٩ والتي هدفت إلى توضيح مدى ارتباط التعلم الخدمي بالوظائف الموجودة في المجتمع، حيث توصلت إلى ما يلي:[١]

- أن ٤٦% من إجمالي المدارس العامة يشترك طلابها في أنشطة وخدمات المجتمع التي تنظمها المدرسة وأن هذه النسبة تشتمل على ٨٣% من المدارس الثانوية.
- أن ٨٦% من المدارس التي تقدم التعلم الخدمي تقوم بتدعيم المعلمين لدمج التعلم الخدمي في المناهج وذلك من خلال تدريبهم عبر شبكة الفيديو كونفرانس.
- أن معظم المدارس خلال التعلم الخدمي تقيم علاقات قوية بين المدرسة والمجتمع، هذه العلاقات تكون الملامح الأساسية لممارسات التعلم الخدمي.

ويتضح من ذلك مدى اهتمام المدارس وخاصة الثانوية بدمج التعلم الخدمي وجعله جزء أساسي ضمن المناهج المدرسية وذلك للتأهيل العملي للطلاب وإكسابهم كافة الخبرات المعنية التي تعدهم للمهن الحالية والمستقبلية.

ويتطلب نجاح هذه الطريقة توافر المحددات الآتية :-

- -الإعداد والتدريب الجيد للمعلمين حيث يتطلب ذلك إعداد المعلمين (الطلاب)، بكلية التربية على كيفية ربط المناهج النظرية بالجوانب

---

[1] **Service learning and Community Service,** (http:\\www.nces.ed.gov/survey/frss/pblication_ns/1999943/5. Asp).

العملية، بالإضافة تنمية المعلمين في فرق لتمكينهم من استخدام طرق جديدة في تدريس التعلم الخدمي وكيفية دمجه مع المناهج.(١)

- الشراكة:- حيث أن شراكة رجال الأعمال والعاملين بمنظمات المجتمع المختلفة تتيح التدريب النظري والعملي للطلاب باعتبارهم خبراء في المجالات المختلفة.
- دمج التعليم الخدمي مع المناهج:- واعتباره جزء أساسي من المناهج بحيث تتضمن المناهج المهارات الأساسية للمهن المختلفة في المجتمع.
- التمويل:- حيث يتطلب التعليم الخدمي تحقيق موارد محددة في الميزانية للأنشطة والممارسات المختلفة المتعلقة بالتعلم الخدمي.(٢)

ويتضح مما سبق أن نجاح هذه الطريقة يحتاج إلى إدارة مدرسية مبدعه قادرة على تدعيم المعلمين وتدريبهم على ممارسات التعلم الخدمي والطرق المختلفة في تدريسه، بالإضافة إلى دورهم في تهيئة البيئة الدراسية التي تشجع على الشراكة مع المنظمات المختلفة.

ويعود التعليم الخدمى على الطلاب والمجتمع والمدرسة بالعديد من الفوائد والتي منها ما يلي :

- مقابلة احتياجات المجتمع:- من خلال تدريب الطلاب على المهن المطلوبة في سوق العمل وإكسابهم المهارات اللازمة لها.

---

(1) **Malone David And Others,** "Perspective Transformation: Effects Of A Service Learning Tutoring Experience On Prospective Teachers", Teacher Education Quarterly, Vol.29, No.1, Winter 2002, P 71.

(2) **Service Learning Standards** For High School Courses,(http:\\www.state.tn.us/education/servicesstandars/cirservicesframe.htm).

- الإعداد الجيد للطلاب للعمل والفهم الواضح للمهام والأدوار والمعلومات والتي تزيد من درجة وعيهم بالوظائف وتشجيعهم على الابتكار.
- تنمية القيادات الشبابية.(١)
- ارتفاع المستوى الأكاديمي للطلاب:- حيث أوضح التقرير الذي أصدرته جمعية المنهج والمراقبة في الولايات المتحدة Association For Supervision And Curriculum Development (ASCD) أن الطلاب الذين يكتشفون الخبرة العملية يواظبون على الحضور والاشتراك الفعال في المناقشات الصيفية.
- زيادة الشعور بالمجتمع داخل المدرسة وتقوية الاتصال بين المدرسة والبيئة المحيطة بالإضافة إلى تشجيع التعاون والشراكة مع المجتمع.(٢)

وقد تم تفعيل هذه الطريقة من خلال الوحدة المنتجة ، والتي تزايد الاهتمام بها بعد مؤتمر الفيديو كونفرانس التعليمي العالمي الذي عقد في برلين بألمانيا في يوليو ١٩٩٠ والذي أرسى الملامح الأساسية المميزة لهذه الوحدة ، حيث أكدت التوصيات على ضرورة ربط النشاط الإنتاجي بإطار العمل المدرسي والذي يجعل عملية التعلم أكثر فعالية من التعلم التقليدي ويساعد على تطويرها ، وقد كان هناك صعوبة في تبادل الخبرات والنماذج والممارسات العملين بين المدارس على المستوى المحلي والعالمي وهو ما دعي إلى إنشاء الشبكة العالمية للمدارس المنتجة

(1) **Pamela. G. Taylor,** "Service Learning As Postmodern Art And Pedagogy", Studies In Art Education, Vol. 43, No.2, winter 2002, P. 45.

(2) **Gene R. Carter,** Is It Good For The Kids? (Alexandria: Association For Supervision And Curriculum Development, 2002), P. 790.

"International Network Of Productive Schools" والتي يـــتم مـــن خلالها تبادل هذه الخبرات .[1].

ومما سبق يتضح مدى أهمية التعلم الخدمي، وسعى الكثير مـــن الـــدول المتقدمة لدمجه مع المناهج، حيث أنه يؤهل الطلاب للعمل مباشـــرة ويجعـــل هناك اتصال مفتوح بين المدرسة وسوق العمل، ذلك لأنه يكسب الطلاب كافة الخبرات المهنية الأساسية اللازمة لمزاولة المهنة التي يرغب فيها الطالب، مع إتاحة الفرص أمامه للتدريب الحقيقي داخل موقع العمل، وهو ما سعت إليـــه الكثير من الدول المتقدمة التي تشعر بأهميـــة هـــذه المرحلـــة فـــي الإعـــداد الأكاديمي والمهني للطلاب، وعلى جانب آخر فإن دمج التعلم الخـــدمي مـــع المناهج الأكاديمية يجعل من المدرسة بيئة شيقة للتعلم ومنطقة جذب وهو مـــا سوف يعيد للمدرسة الثانوية مرة أخرى أهميتهـــا، ويحفـــز الطـــلاب علـــى الحضور والاهتمام بالدراسة وهو جانب هام فقدمته الكثيـــر مـــن المـــدارس الثانوية سواء في البلاد النامية أو المتقدمة.

***(ب)- التعلم البحثي:-*** ***Thematic Learning***

يعد التعلم البحثي إحدى الطرق الفعالة التي تعزز عملية التعلم الجماعي لدى الطلاب وحثهم على البحث من مصادر بحثية متجاوز الكتب الدراسية.، وتعتمد هذه الطريقة على تخطيط الوحدات التعليمية مستندة على موضـــوعات

[1]**International Network Of** Productive Schools ,(http://www.ineps.vilafrancavirtual.org/ineps0.htm)

مركزية يتفق عليها المعلمون سوياً معتمدين فيها على خبرتهم وقـدرتهم فـي توجيه الطلاب نحو مصادر مختلفة وبعيدة عن المصادر والموارد الحالية.(١)

وقد طورت هذه الطريقة مستندة على فلسفة جـون ديـوى للـتعلم ذو المغزى (Meaning Full Learning)، وقد أعطـى ليبـسون "Lipson" وآخرون سببا جوهرياً لاستخدام التعلم البحثي وهى:-(٢)

- أنه يسهل من امتلاك الطلاب قاعدة معرفية متكاملة.
- يساعد الطلاب على الربط بين العديد من المجالات التي تكون متداخلة وبذلك تساعد على نقل التعلم من سياق إلى آخر.
- يساعدهم على التركيز الشديد.
- يشعر الطلاب بأنهم يعملون ويشتركون في العملية التعليمية.

ويتضح بذلك أن التعلم البحثي يساعد على البحـث الـذاتي لا الحفـظ والتلقين كما أنه يتطلب من المعلمين أن يبذلوا المزيـد مـن الجهـد لتحديـد الموضوعات البحثية ويحفز الطلاب على العمل الجماعي مما يـساعد علـى تبادل المعلومات والمهارات بين الطلاب والانفتاح علـى العـالم الخـارجي والبحث عن مصادر بحثية مختلفة ومميزة ذات الصلة الوثيقـة بالموضـوع البحثي الذي يسعون نحو تغطيته.

إن نجاح هذه الطريقة يتطلب توافر العديد من المحددات وهى:-

---

(1) **Texas Education Agency,**" Thematic Learning", Dropout Prevention Newsletter Column, Vol.1 Issue 3, April-May 2003, P.8.(http://www.tea.state.tx.us/dpchse/docs/News letter 0603, pdf)

(2) **Ritter N.,** Teaching Interdisciplinary Thematic Units In Language Arts, (Washington, U.S Department Of Education, 1999), P.3, (http://www.ed.gov/databases/ERIC Digests/ed436003.html.

- تكاتف أعضاء الإدارة المدرسية لتكون بنية تعليمية تتسم بـــ:-[١]
- الأمن:- من خلال توفير مناخ آمن يسمح للطلاب بالبحث بحرية.
- التعاون:- حيث يتسم تشجيع الطلاب على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين أعضاء الجماعة.
- الوقت الكافي:- من خلال وضع جداول مرنة تعطـــى للطـــلاب فرصــة للبحث.
- تغذية مرتجعة مباشرة:- حيث يحصل الطلاب على تغذية مرتجعـــة فـــي المجال وليس في وقت لاحق.
- شراكة رجال الأعمال والمنظمات الأخرى في تطـــوير وحـــدات الـــتعلم البحثي:- حيث أن اتصال المدرسة بالعالم الخارجي يجعل الطلاب أكثـــر إلماما بالبيئة المحيطة بهم مما يحفز على نموهم المهني وإحراز مـــسويات تعليمية مرتفعة.
- إعادة هيكلة المنهج:- وذلك حتى يتضمن على موضوعات جديدة.
- توضيح وتوجيه الطلاب والآباء نحو المدخل والنظرة الجديدة داخل قاعات الدرس.
- التقييم:- أن يتم التقييم من خلال منظور جديد وهو حقيبة الطـــلاب الـــ Portfolio "البرتفليو" وذلك للوقوف على مدى نمو الطلاب.[٢]

---

(1) **U.S Department Of Education,** Thematic Instruction, (California: U.S Department Of Education, 2000) P 25, (http://www. Schoolrenewal.org/strategie/i/thematic-bg.html.)

(2) **National Clearinghouse For Comprehensive School Reform,** The Catalog Of School Reform Models : Integrated Thematic Instruction, (Washington: National Clearinghouse Comprehensive School Reform, 2003), P.3.(http://www.hwel..org/scpd/catal og/Model;-Details. Asp? Model IID- 14)

وبذلك يتضح أن التعلم البحثي يتطلب العديد من المحددات والتي يعد توافرها أمراً ضرورياً وحتمياً لإنجاح هذه الطريقة والتي تحتاج إلى إدارة مدرسية مبدعة تقوم بتهيئة بيئة تعليمية ملائمة للبحث، وتستطيع أن تقوم بعمل شراكات ناجحة مع المنظمات الموجودة بالبيئة الخارجية بالإضافة إلى إعادة هيكلة المنهج ليكون متداخل ومتكامل، مما يكون له أثره ومردوده الإيجابي على العملية التعليمية وتمكين الطلاب من الوصول إلى أعلى المستويات الأكاديمية.

ويعود استخدام هذه الطريقة على الطلاب بالعديد من الفوائد والتي منها ما يلي:-[1]

- مساعدة الطلاب على إيجاد العلاقة داخل وخارج المدرسة.
- يمثل المعلم دورا مسهلاً بدلاً من ملقن للمعلومات.
- إكسابهم مهارات الاتصال.
- تشجيعهم على تبادل الأفكار.
- التقييم المستمر والمتصل بمساعي التعلم.
- الاحترام والتعاون بين النظراء أثناء تفاعلهم في الجماعة.
- اندماج الطلاب ومشاركتهم في مسئولية تعلمهم.

(1) **What Are Thematic Teaching** And Curriculum Integration? (http://www.todaysteacher. Com/thematic-teaching.htm.)

- تحفز الطلاب على الاشتراك بالآراء والأفكار بالإضافة إلى قـدراتهم على الاستماع والإنصات كل منهم للأخر والذي يكون أساس الأفكـار الموسعة المبتكرة.

ومما سبق نجد أن التعلم البحثي يكسب الطلاب المهـارات الأكاديميـة التي يحتاجونها ويجعلهم خبراء في إنجاز ومجالات البحث المختلفة ، كما تتيح لهم بالخروج من نطاق الفصل والبحث عن مصادر جديدة مختلفة ومتنوعـة مما يكسبهم المعرفة المتميزة والمتجددة والتي تساعد على نمـوهم المعرفـي وتجعلهم أكثر ارتباطا بالمدرسة ، لأنها تجعل من بيئة التعلم بيئة شيقة وجذابة بالنسبة لهم ، وذلك لأنها تخرج الطلاب عن النطـاق التقليـدي فـي الـتعلم وتشعرهم بأنهم مشتركين في العملية التعليمية مما يحفزهم على التقدم والنمو.

***(ج)- الخبير الإلكتروني Expert Telementoring***

تعد هذه الطريقة إحدى الطرق الهـامة لإكسـاب طـلاب المـدارس الثـانوية ما يحتاجونه من مهارات ومعرفة أكاديمية وحياتيه ، حيـث قامـت العديد من الدول بإعداد برامج يشترك فيها خبراء في كافة المجالات لإمـداد الطلاب بكافة الخدمات التعليمية وتحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب لهـم ، وفي نفس الوقت تقدم لهم النصح والإرشاد الذي يحتاجونه في هذه المرحلـة العمريه.

فالخبير الإلكتروني هو شخص ذو خبرة تعليمية كبيرة ويكون محل ثقة ويتميز بالكفاءة التعليمية في جميع المواقف حيث أنه يقوم بتوجيه الطلاب عن بعد عبر الـ "Online" كما أنه يعمل بدور الوسيط بين المعلمين والطـلاب

حيث أنه يمدهم بكافة المعلومات والمهارات التي يحتاجونها مما يقلل العبء الواقع على المعلمين.[1]

ويتم توجيه و إرشاد الطلاب من خلال الطرق الآتية:-

- البريد الكتروني E-Mail:- و يكون الاتصال بين الخبراء المرشدين والطلاب عبر البريد الكتروني حيث يقوم الخبير بإرسال كافة المعلومات والتوضيحات التي يحتاجها الطلاب.
- -الدردشة الفورية Online Chats :- وهو الحديث المباشر عبر شبكة الإنترنت حيث يتم الرد والتوضيح لكثير من الأمور وحل الكثير من المشكلات والتي تساعد الطلاب على الاهتمام والترابط الفوري، كما أن هذه الطريقة تتيح لعدد كبير من الطلاب من الحديث في وقت واحد.
- قائمة الرسائل Massage boards:- حيث يعمل الخبير مع أكثر من طالب في وقت واحد، بأن يقوم الطالب بإرسال الرسالة التي يقرأها ويطلع علبها الخبير وعدد من الطلاب، والذين يقومون بقراءة هذه الرسالة والتعليق عليها.[2]
- الدورات التدريبية المباشرة Courses Online:- حيث يمد الخبير الطلاب بدورات تعليمية ذات مستوى عالي من الكفاءة والتي تمكنهم من التعلم بطريقة مريحة ليست فقط في مدارسهم ولكن كذلك في منازلهم

---

(1) **U.S Department of Education,** Expert Telementoring Of Student, (California: U.S Department Of Education, 2000), (http://www. Schoolrenwal-org/strategie/I-mentoring-gf.html).

(2) **Sherril Steele,** Telementoring: Help For Student In Just A Mouse Click A Way, (New York: Education World. IAC, 2001), Pp. 1-2.

وتعد هذه الطريقة فعالة وخاصة في المناطق الريفية والنائية التي لا تقدم فيها الخدمات التعليمية المرغوبة للطلاب.[١]

ويتضح مما سبق أن هذه الطريقة لا تنمى فقط الجانب التعليمي لدى الطلاب ولكن تساعد كذلك على تنمية المهارات الحياتية لديهم التي تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم وتنمى روح النقد لديهم مما يهيئهم لمواجهة العالم الخارجي والتعامل معه بسهولة ويسر.

وتعود هذه الطريقة بالعديد من الفوائد على الطلاب والمدرسة والتي من أهمها:-

- تشجيع الطلاب نحو التخصصية والاحتراف.
- زيادة معرفتهم بعالم العمل والفرص المهنية.
- إكسابهم الخبرة العملية في مهارات الاتصال.
- إكسابهم القدرة على التفكير النقدي.[٢]
- تخفيف عبء عملية التعلم عن المعلمين.
- التحسين الجيد للمدرسة من خلال زيادة مشاركة المجتمع في المدرسة.
- الاتصال بنماذج قد لا تكون موجودة في المجتمع المحلى.

---

[1] **U.S. Department Of Education**, Advanced Placement Courses Online, (California: U.S Department Of Education, 2000), Pp. 59-60.

[2] **The Classroom Mentorship Program** (http://www.aes.ucdavis.edu/outreach/univout/programs/mentor.html).

- إمداد الطلاب بالنصح والإرشاد بسرعة ويسر.[1]

ومن ثم يتاح للطلاب فرص الاتصال بنماذج موجودة في البيئة المحلية والخارجية مما يساعد على جعل المدرسة منظمة مفتوحة على العالم الخارجي بالإضافة إلى أنها تتيح للطلاب الفرصة لتنمية قدراتهم الابتكاريه.

ولنجاح هذه الطريقة فإن هناك العديد من الأساسيات التي يجب توافرها وهي:-[2]

- توافر أجهزة كمبيوتر وان تكون متاحة للاستخدام.
- استخدام الطلاب الشبكة بكفاءة.
- أن يكون الجدول المدرسي يسمح بعمليات الاتصال.
- توافر أجهزة الطباعة.
- عمل تقييم للطلاب كل فترة للتأكد من درجة الاستفادة من هذه البرامج المتاحة.

ومما سبق نجد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يعد حجر الأساس في إنجاح هذه الطريقة ولذلك تسعى الكثير من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية إلى إقامة بنية تحتية سليمة إيماناً منها بأهمية التكنولوجيا الحديثة في إنجاح العملية التعليمية.

(1) **Nowsame J.**, Telementoring: Benefits For The Students, (http:// www.fsus. fsu. edu/m2000/telemento. ring2_files/frame.htm).
(2) **J.New Same and Hardee Sr. High**, Keys To Successful Telementoring, (http:// www Fsus.Fsu.edu/m2000/ kst. Html.

وقد قامت العديد من المقاطعات في الولايات المتحدة بالاشتراك في هذه البرامج التي يعدها الخبير الالكتروني والتي كان منها مقاطعة كاليفورنيا والتي قامت بإنشاء المركز الدولي للإرشاد عن بعد (The International Telementor center ITC) والذي تم إنشاؤه عام ١٩٩٥ ويقوم بعمل اتصالات بين المعلمين وخبراء في كافة المجالات لإمداد الطلاب بكافة الخدمات التعليمية التي يحتاجونها[١]، وكذلك مقاطعة هاردى والتي أقامت برنامج مدارس هاردى الثانوية Hardy high schools والذي يعد فرصة حقيقة لمدارس مقاطعة هاردى الريفية والذي يتيح اتصال الطلبة بخمسة عشر خبير عبر شبكة الإنترنت ، وقد قامت جامعة كلوراد (Colorado) بتطوير هذا البرنامج ووضع موقع له على شبكة الإنترنت http://www.telementor-org.hp والذي يوضح فيه طلاب كيفية المشاركة والاستفادة من هذا الموقع وكيفية الاتصال بالخبراء حيث أن الاتصال يكون بالصوت والصورة أو عبر الوثائق الكتابية، وقد شارك في هذا الموقع منذ إنشاؤه عام ١٩٩٩ حوالى ١,٣٠٠ طالب من المدارس الإعدادية والثانوية.[٢]

ويتضح مما سبق أن الخبير الإلكتروني يمكن أن يكون طريقه فعالة وخاصة أن طلاب المرحلة الثانوية في حاجة دائمة إلى تنمية مهاراتهم المهنية والحياتية ويحتاجون دائماً إلى النصح والإرشاد ولاسيما من خبراء في شتى

---

(1) **International Telementor center** (http://www. telementor.org).

(2) **Telementoring Summary** (http://www. Fsus.Fsu.edu/ıı 2000/telementoringsum html)

المجالات يساعدونهم على مواجهة كافة التحديات التي يواجهونها والتي يحتاجون فيها إلى خبرة كبيرة للتغلب عليها.

***(د)- التدريب داخل المدرسة للطلاب***

***School – Based Training for Students***

بعد نجاح وحدة التدريب داخل المدرسة للمعلمين.، توجهت مقترحات الخبراء نحو إنشاء وحدة تدريب داخل المدرسة للطلاب كأحد الأساليب الجديدة التي تساعد على نموهم المعرفي وإكسابهم كافة مهارات التعلم مدى الحياة والنجاح في سوق العمل والحياة الشخصية والمهنية، وتقوم هذه الوحدة على فكرة التعلم المتمركز حول المدرسة school- based-learning، حيث تُقدم للطلاب برامج تدريبية غير تقليدية تساعدهم على التفكير والتحليل والتنمية وإعدادهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين.(١)

وفي دراسة استطلاعية قامت بها وحدة البحث والذكاء بوزارة التربية والتعليم بسكوتلاندا على عينة عشوائية من تلاميذ المدارس الثانوية، أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه يمكن الاستفادة من وحدة التدريب داخل المدرسة في تدريب الطلاب وان نجاح هذه الوحدة يتطلب توافر ما يلي:-

- قضاء الطلاب وقت أطول داخل المدرسة.
- الإعداد الجيد للبرامج التدريبية التي تقدم للطلاب والتي تكسبهم المهارات الحياتية والمهنية المطلوبة من خلال المراكز التدريبية المتخصصة.

(1) **Center for Enhanced learning & Teaching,** School-Based-Training For Student, (Australia: Center For Enhanced Learning & Teaching, 2002), P.1.(http://www. Celf.ust.hl/Steach/Steacho2. htm.

- إمداد الإدارة المدرسية هذه الوحدة بمعلمين يكونون بمثابة مرشدين للطلاب مع تركيز الإدارة على التدريب والتهيئة الجيدة لهؤلاء المعلمين لقيامهم بهذا الدور بفاعلية.
- الاتجاه نحو المزيد من الشراكات:- سواء كانت هذه الشراكات مع الجامعات للإعداد الجيد للمعلمين (المرشدين)، أو مع المنظمات الأخرى لتفعيل هذه الوحدة ومدها بالعديد من الخبرات، مما يجعل هذه الوحدة مفتوحة على البيئة المحيطة ومعرفة متطلباتها.[١]
- توفير بنية تحتية سليمة تمكن المدرسة من إنشاء شبكة عمل "Network" والتي يعد إنشاؤها أمراً ضرورياً لربط الوحدة بغيرها من الوحدات في المدارس المجاورة، حيث أن هذا الاتصال يزيد من كفاءة وفعالية هذه الوحدة.[٢]

ومما سبق نجد أن نجاح هذه الطريقة تتطلب قيام الإدارة المدرسية بإعادة هيكلة الوقت داخل المدرسة لإمداد الطلاب بالوقت الكافي لتدعيمهم وإعطائهم الفرصة لممارسة الأدوار المختلفة داخل هذه الوحدة والاتصال بالوحدات الأخرى في المدارس، بالإضافة إلى توفير المعلمين ذوى الخبرة الذين لديهم الرغبة في تحمل المسئولية مع الإعداد الجيد لهم.

وتعود هذه الوحدة على الطلاب بالعديد من الفوائد وهى:-

---

[1] **Scottish Council For Research**, Towards More School Based Training. (Scottish: Research And Intelligence Unit, N.Y), Pp.7-9.

[2] **Dental Schools**, Community-Based-Training, 25 June, 2003, P.1 (http://.uthscsa.edu/educprog/deondsc.html.

- الخبرة المدرسية : حيث يقضى الطلاب وقت كبير في هذه الوحدة هذا الوقت يكسبهم العديد من المهارات التعليمية الناجحة التي تعود عليهم وتساعدهم في مواصلة تعليمهم الجامعي.[١]
- تنمية الجانب المعرفي لديهم:- إن تواجد المعلمين المرشدين والاستعانة بالخبراء داخل هذه الوحدة يكون لهم دور فاعل في إمداد الطلاب بالنصح والخبرة والإرشاد في كافة المجالات العلمية والحياتية ، بالإضافة إلى قيامهم بعرض التغيرات التي تحدث في المنهج وعرض الاستراتيجيات الجديدة في التدريس والتعرف على مقترحاتهم مما يحد من اتجاهاتهم السلبية وينعكس بصورة مباشرة على تحسين سلوكهم .[٢]
- اكتسابهم العديد من المهارات من خلال البرامج التي تعدها جهات تدريبية متخصصة يشترك فيها بعض رجال المهن والأعمال والتي منها:-

- مهارات إدارة المسار الوظيفي Career Management skills ويتم إكسابهم هذه المهارات من خلال إشراك أ[illegible]ب المهن والأعمال في دورات تدريبية تنمى لدى الطلاب قدرات التوظف مدى الحياة، والوعي الذاتي في صنع القرارات المهنية، والتعرف على الفرص المهنية التي تكون متاحة لديهم.[٣]
- مهارات القيادة والفريق Team & Leadership Skills ويتم اكتسابها من خلال المعلمين الذين يقومون بتحفيز الطلاب على قيادة الفريق

---

[1] Abowitz Knight And Others , Op.Cit,P.66.
[2] Scottish Council For Research, Op.Cit, P.10.
[3] Center For Enhanced Learning & Teaching, Career Management Skills Op.Cit. (http://www.celt,hk/stud/stuudo1_006. htm).

والعمل داخل سباق فرق حل المشكلات، والذي يستدعى قيام المعلمين بشرح النظريات والممارسات العملية لمدخل التعلم المتمركز حول المشكلات Problem-based-learning والذي يساعد الطلاب على تحقيق التنمية الذاتية لهم.[1]

- مهارات الاتصال متعدد الوسائط Multimedia Communication skills والتي يتم اكتسابها من خلال مشاركة الطلاب في ورش العمل على شبكة الـ Web بالإضافة إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الأخرى المتعددة (التلفزيون - التلغراف.... الخ)، والتي تعزز مهارات التفكير النقدي لديهم، وإمدادهم بالفرص للتعرف على البرمجيات المختلفة.[2]

ويتضح مما سبق أن تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة من أجل الطالب تساعد على تنمية الجانب المعرفي لدى الطالب وتجعله أكثر إقبالا على المدرسة ورغبة في التعليم، حيث أنهم يشعرون بجو أمن يمارسون فيه أدوار جديدة تشعرهم بأنهم يحاكون الكبار وخاصة أن هذه المرحلة مرحلة هامة في حياة الطلاب وأن المدرسة يجب أن تلعب دوراً فعالاً لجذب الطلاب إليها وتبنى استراتيجيات جديدة تعود بالنفع عليهم سواء فيما يتعلق بالجانب

(1)**Center For Enhanced Learning & Teaching,** Team And Leadership Skills, Op.Cit,
(http://www.celt.ust.hk/stud/stud01_004. htm).
(2)**Center For Enhanced Learning & Teaching,** Multimedia Communication Skills, Op.Cit,
(http://cell usthk/stud/stud01_005.htm).

الأكاديمي أو الجانب الشخصي مما يساعد المدرسة على تحقيق رؤيتها الموضوعة بنجاح.

ويتضح من المحور السابق المتعلق بالعناصر البشرية وطرق تنميتهم أن طرق تنمية الإدارة المدرسية تتكامل مع أساليب تنمية الإبداع لديهم فإذا كانت هذه الأساليب تتمكن من تفجير الطاقات والقدرات الابتكارية لدي الأفراد فإن هذه الطرق تتمكن من تنمية الجانب المعرفي لدي هذه القيادات وهو أحد المكونات والدعامات الأساسية في القيادة الإبداعية .

كما أننا نجد أن هذه الطرق يستلزم تطبيقها إدارة مدرسية مبدعة مؤمنة بكل ما هو جديد وقادرة على التجديد المستمر ليس فقط في قدراتهم ومعارفهم ، ولكن كذلك قادرة على تحفيز المعلمين على تبني طرق تعلم تجعل التنمية المهنية جزء من حياتهم اليومية ، مما يحقق التحسن المستمر في أدائهم وتجعلهم على صلة بالخبراء خارج المدرسة في شتى المجالات ، مما يتيح لهم التوجه نحو الممارسات الجديدة والمبتكرة والتخلي عن الممارسات القديمة في العمل والذي يكون له أثره الواضح والإيجابي على الطالب وعلى العملية التعليمية بأكملها ، كما أن هذه الإدارة المبدعة تستطيع تطبيق بعض الأساليب والطرق المتعلقة بالطلاب التي لا تنمي لديهم الجانب المعرفي فقط ولكنها تربطهم بسوق العمل من خلال تنمية المهارات المهنية لديهم وربطها بالجانب الأكاديمي ، بالإضافة إلى أن هذه الطرق تساعدهم على تنمية الجوانب الشخصية الأخرى والتي تساعد على تكوين الشخصية القوية لدي الطلاب القادرة على مواجهة تحديات الألفية الجديدة ، بجانب تنمية مهارات التفكير النقدي لديهم وتحقيق التنمية الذاتية لهم وتحفيزهم على البحث بصفة مستمرة .

**(٢) متطلبات مادية وتتمثل فيما يلي :-**

***(أ) نظم الاتصال والمعلومات***

***information and communication systems.***

يعد الاتصال أحد المحددات الهامة لإنجاح وتدعيم بيئة التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية.، حيث يسعى القائد الإداري المبدع دائما لإقامة شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال مفتوحة *Open Communication channel* نقية وصادقة تربط وحدات التنظيم بموقعه و تسهل عليه معرفة ما يدور في التنظيم، مما يمكنه من سرعة تذليل المعوقات التي تتعرض لها المنظمة، كما تمتد هذه القنوات خارج التنظيم للاتصال بالمنظمات الأخرى للاستفادة من خبراتها.[١]

وتلعب الإدارة المدرسية دورا هاما في توفير مثل هذه القنوات، حيث تتخذ العديد من السبل لتيسير الاتصال ومنها ما يلي:-

- سياسة الباب المفتوح:- وتنتج هذه السياسة الفرص لأي موظف لتقديم شكواه إلى الإدارة، وهذا يساعد الموظفين على حل مشكلاتهم بالإضافة لتعزيز فاعلية الاتصال الصاعد.
- مقابلات الأحاديث المفتوحة: والتي يجتمع فيها أعضاء الإدارة مع فرد أو أكثر من العاملين داخل التنظيم، يجيب فيها المدير على الأسئلة والمقترحات الشخصية والأفكار التي يقدمها العاملين.[٢]

---

[١] عطية حسنين الافندي ، مبادئ الإدارة ، ( القاهرة : دار الكتب ، ٢٠٠٢) ، ص ١٥٦..

[٢] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، (القاهرة: بدون، ١٩٩٩)، ص ٣٥٣.

- صندوق الشكاوى والمقترحات:- وهو صندوق يلقى فيه العاملين بالشكاوى التي تعوق قيامهم عن العمل بفاعلية، كما أنهم يلقوا فيه بالأفكار والمقترحات وفي حالة تحقيق الإدارة من جدية أي مقترح أو فكرة فان عليه القيام بتجريب هذا المقترح ولو بشكل مصغر ومكافأة الموظف المبتكر على اجتهاداته وأساليبه المتميزة في العمل والتي أدت إلى تحسين أداء المنظمة.(١)

بالإضافة إلى السبل السابقة فانه يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال وذلك لتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم من خلال:

- البريد الإلكتروني E-mail : وذلك لتذكرة الأفراد ببعض النقاط الهامة و, إبلاغهم ببعض المهام، وإطلاعهم على بعض القرارات.
- استخدام التليفون:- ويعد وسيلة هامة ويعتمد على المهارات الإدارية في توصيل الأوامر والمقترحات بسرعة وبوضوح والحصول على معلومات مرتدة في نفس الوقت.(٢)
- شبكة العمل "Network" : وقد تُستخدم للاتصال المركزي "Centralized Network" ، أي الاتصال يكون داخل التنظيم أما فردياً أو جماعياً لتبادل المعلومات، وقد يكون لامركزى "Decentralized Network" حيث يتبادل فيه الأفراد العاملين

---

(١) عبد الله المهدى: طريقك نحو قيادة المستقبل
(http://www.mmsec.com/creative.est.htm)

(2) **Richard L. Daft And Raymond A. Noe**, Organizational Behavior, (San Diego: Harcourt, Inc., 2001), Pp. 316-317.

للمعلومات داخل وخارج التنظيم مما يساعد إيجاد حلول سريعة للمشكلات المعقدة.(١)

ويتضح مما سبق أهمية توافر قنوات اتصال جيدة في تهيئة البيئة الداعمة للتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، حيث أنها تساعد على سرعة تبادل المعلومات من خلال خطوط الاتصال الرأسية والافقيه ، كما أنها محدد هام من محددات إنجاح بعض طرق التجديد الذاتي والتي يلعب الاتصال عبر الوسائل الإلكترونية دورا هاما فيها مثل التعلم الإلكتروني والخبير الإلكتروني والتي يكون الاتصال فيها عبر شبكة الويب، ومدارس التنمية المهنية والتي يكون الاتصال فيها من خلال شبكة العمل مما يكون له أثر مباشر في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، والطلاب، وتلعب القيادة المبدعة دورا في توفير قنوات الاتصال الجيدة التي لا تسهم فقط في تحقيق تنمية الطلاب والمعلمين ولكن تسهم في مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة والتعرف على المقترحات المبتكرة لهذه الأطراف.

وبجانب نظم الاتصال فان هناك نظم المعلومات الإدارية والتي تعد كذلك أحد المتطلبات الأساسية في إنجاح عملية التحديد الذاتي للمدرسة الثانوية، لما تقوم به من تخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عملية صنع القرار والرقابة داخل المنظمة ومساعدة المدير والعاملين

(1)**Bannie Binkert,** Contemporary Business Communication, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1998), Pp. 90-95.

في تحليل المشكلات وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة وذلك لأنها تحتوى على معلومات عن التنظيم والبيئة المحيطة.(١)

وتشمل المعلومات التي يتم بها تدعيم هذه النظم، معلومات عن البيئة الخارجية والتي تتمثل في سوق العمل، المنافسين، المساهمين، أصحاب الأعمال، ومعلومات عن البيئة الداخلية وما تشمله من معلمين وتلاميذ وتشريعات وقوانين ولوائح وقواعد، محتويات المدرسة المادية، جميع العاملين في المدرسة ومؤهلاتهم ووظائفهم، معلومات عن الممارسات الناجحة التي حدثت في المدارس الأخرى أو قطاع الأعمال، ومعلومات إدارية تتصل بالتخطيط والتنظيم والرقابة.(٢)

وبنا على ماسبق فإن المعلومات التي تقوم هذه النظم بجمعها وتخزينها وبالتالي تحليلها تساعد الإدارة المدرسية والفريق المشترك في وضع الرؤية في التعرف على مواطن الضعف والقوة في المنظمة وكذلك الفرص والتهديدات المتاحة لها في البيئة الخارجية و إمـ ـ الاستفادة من هذه الفرص لمواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة وبالتالي تعد أحد الدعامات الهامة في إنجاح الخطة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تنفيذها.

---

(1) **Stephen Haag And Others**, Management Information Systems For The Information Age.(San Francisco: Irwin/Mcgraw-Hill, 1998), P.20.

(٢) **محمد منير مرسي**، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨)، ص ص ١٩٤-١٩٧.

وتتضح أهمية هذه النظم في أنها تساعد على القيام بما يلي:- [1]

- الوصول إلى مصادر المعرفة الأصلية وتوظيفها لحل المشكلات.
- القدرة على الاختيار من بين البدائل في هذا العالم المتغير الزاخر بالاحتمالات.
- تغيير أدوار المعلم من مجرد الملقين إلى دور الموجه المشارك، والطالب من دور المتلقي إلى دور الباحث.
- الانتقال من التعلم الموجه إلى التعلم الذاتي وهو الطريق الذي يوصل للثروة المعلوماتية.
- تحديد ووضع استراتيجية المنظمة.
- الإسراع بالعمليات الإدارية والوظيفية على كافة المستويات.
- اتخاذ القرارات الرشيدة والموضوعية.

هذا ويتكون نظام المعلومات الأم في المنظمة من مجموعة من النظم الفرعية التي تعمل على توفير البيانات والمعلومات في مجالات مختلفة وسوف نستعرض في السطور التالية بعض من هذه النظم والتي يكون لها دعم كبير في التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية ودور وأهمية كبيرة في تحقيقه وهى كما يلي:-

- نظم التقارير الإدارية : *Management Reporting systems* وهى نظم تهدف بإمداد الإدارة بتقارير عن أداء العاملين والتي يقوموا بملئها

---

[1] وداد محمد الجودر، "نظم المعلومات في العملية التربوية"، مجلة التربية (البحرين)، السنة السادسة، العدد السابع، يناير ٢٠٠٣، ص ١٤٥.

العامل من خلال الحاسب الآلي، وهى بذلك تساعدهم (الإدارة ) في الحصول على معلومات داخلية عن منظمتهم، وتكون في نفس الوقت سهلة التداول وهى في العادة تقارير شهرية.(١)

- نظم المعرفة *Knowledge systems* وهى التي تمد المنظمة بالمعرفة والعاملين بالمعلومات التي يحتاجونها ويكون الهدف من هذه النظم هو مساعدة المنظمة لدمج معرفة جديدة في الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحسين جودة أدائهم، و إمدادهم بالدعم المهني اللازم لهم.(٢)
- -نظم المعلومات الاستراتيجية: -*Strategic information systems* وهى نظم مبنية على الحاسب الآلي وتستخدم كأداة لتطبيق استراتيجية المنظمة، وعادة ما يتعدى هذا النوع حدود المنظمة ليشمل معلومات عن العملاء وسوق العمل والمستهلكين ولهذا تعتبر استخدام شبكة المعلومات هو جوهر تطبيق هذه النظم، كما أن التغذية الراجعة للوضع الحالي والمستقبلي للأعمال المنافسة يساعد في وضع الخطة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.(٣)
- النظم الخبيرة:- *Experts systems* وهى نظم مبنية على الحاسب الآلي لتقديم النصح والحلول للمشاكل الخاصة لمجال معين وتتكون هذه النظم من أجزاء متفاعلة مع بعضها، وهى المستخدم الذي يقوم بإدخال

---

(1) **Vladimir Zwass**, Foundations Of Information Systems, (San Francisco: Mcgraw-Hill, 1998), P. 65.
(2) **Kenneth C. Laudon & Jane, P. Laudon**, Management Information Systems, (New Jersey: Prentice Hall, 2001), Pp39-40.
(3) **Wedy Ribson**, Strategic Management And Information Systems, (London: PIT Man, 1997), P. 83.

البيانات والمعلومات للنظام الخبير، قاعدة المعرفة اللازمة لحل المشكلة أو المشكلات داخل المنظمة، آلة الاستدلال التي تستخدم لانتقاء المعرفة المناسبة لحل المشكلة موضوع الدراسة، آلة التطوير وهى مجموعة لغات البرمجة والنظم الخبيرة الجاهزة اللازمة لبناء هذه النظم.[١]

- نظم دعم القرارات:- *Decision support systems.* وهى نظم تساعد المديرين على اتخاذ قرارات غير متكررة، وهى تعتمد على ما ينتجه الأنظمة الأخرى، وكذلك على معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات حيث أنها تمد المديرين بالبدائل المقترحة للعديد من القرارات ولكنها لا تسهم في اختيار القرار النهائي.[٢]
- نظم معلومات التمويل : *Financing Information System* والتي تساعد على توفير المعلومات التي تمكن المنظمة من التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية للمنظمة ، وتقييم مصادر الأموال الواردة والرقابة المالية وذلك لترجمة الأهداف الرسمية إلى أهداف تشغيلية يسعى المدراء لتحقيقها ومراقبة تنفيذها .[٣]

[1] **Dally Palmer And Margaret Weaver**, Information Management, (Oxford: Butter Woruth, 1998), P. 56

[٢] إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية :مدخل إداري ،( الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٠) ، ص ٦

[٣] علاء عبد الرازق السالمي ، نظم إدارة المعلومات، ( القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٣ ) ، ص ص ٣٥١،٣٥٢،٣٥٣

وبذلك نجد أن توافر نظم معلومات جيدة بالمدرسة الثانوية يساعد على إقامة وبناء المجتمع المعرفي الذي يسعى التجديد الذاتي للمدرسة نحو تحقيقه، حيث أن إقامة هذا المجتمع يكتنفه العديد من الصعوبات سواء المتعلقة بتبادل المعرفة الجديدة والمستمرة، أو المتعلقة بظهور مشكلات تعوق إقامته، سواء كانت هذه المشكلات تتعلق بأمور حالية أو مشكلات مع البيئة الخارجية وأخرى تتعلق بتنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة من قبل المدرسة، ومن هنا يلعب نظام المعلومات دوراً هاماً في مواجهة هذه التحديات، حيث يساعد نظام المعلومات الأم على توفير المعلومات التنافسية عن البيئة المحيطة والتي يمكن الإدارة مع الفريق المدرسي من وضع رؤية استراتيجية شاملة للوضع الحالي والمستقبلي، كما أنه من خلال النظم الفرعية يمكن إنجاح الأهداف الاستراتيجية الموضوعة، حيث تستفيد الإدارة المدرسية من نظم المعرفة التي تساعد على إطلاق القدرات الإبداعية لديها والتي تنعكس على التحسينات المستمرة التي تقوم بها المدرسة، وكذلك نظم دعم القرارات التي تمكنها من وضع الخطة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، بالإضافة إلى نظم المعلومات الخبيرة التي تدعمها بحلول كثيرة للعديد من المشكلات التي تتعرض لها الإدارة عند تطبيق استراتيجية أو ممارسة جديدة، وتعود كذلك هذه النظم بالفائدة على المعلمين حيث أن نظم المعرفة يمكن أن تمد المعلمين بالمعرفة عن استراتيجيات التعلم الجديدة والتي تحقق النمو المستمر لهم، كما أن نظم المعلومات الاستراتيجية تمكنها من وضع الخطة الاستراتيجية بناء على المعلومات التي تحصل الإدارة عليها

من خلالها ، ونظم التمويل والتي تساعدهم على التنبؤ بالأمور المالية للمدرسة واتخاذ القرارات بشأنها .

**(ب) -توفير الموارد المالية .**

إن التجديد الذاتي للمدرسة غالباً ما يقابله نقص ومحدودية الموارد المالية والتي تعوق إنجاحه.، ومن ثم نادى الكثير من المربين والباحثين إلى أهمية نقل سلطة إعداد الميزانية إلى المدرسة وهو ما يعرف بـ "SBB" School Based-Budgeting، حيث أن الميزانية المتمركزة حول المدرسة تعطى مجلس الإدارة المدرسي المزيد من التحكم والمرونة في استخدام الموارد المتاحة وحسن استغلالها لتحسين مستوى أداء الطالب، وتصميم برامج تنمية مبتكرة، والتوصل إلى حلول فعالة للمشكلات[١]، وبذلك نجد أن "SBB" لا تعنى خفض التكاليف و إنما تعنى تحسين إنتاجية المدرسة من خلال تبادل السلطة والمسئولية في النواحي المالية بين أعضاء المجتمع المدرسي، وما يستتبعه بأن تكون المدرسة هي وحدة اتخاذ القرارات لتحديد بنود الميزانية وكيف يتم إنفاقها.[٢]

ويتضح مما سبق أن "SBB" قد منحت مجلس الإدارة المدرسي المزيد من السلطات للتحكم في الميزانية وإعادة توزيع بنودها وتوجيهها نحو

---

[1]**Margated E Goevtz And Allan Odden,** School- Based-Financing, (California: Crown Press, Inc., 1999), P.4.

[2]**Catherine Clark,** Exploring Alternative For School-Based-Funding, (Texas: Texas Center For Educational Research, 1998), P.113. (Http://Ww.Neces.Ed.Gov/Pubs 98/Clark.Pdf).

تحسين مستوى أداء الطالب، مما يزيد من الفاعلية التنظيمية والإنتاجية للمدرسة ويجعل الإدارة قادرة على اتخاذ قرارات هي الأقرب إلى الطالب.

وتسعى "SBB" دائماً إلى توجيه الموارد المالية لمقابلة احتياجات الطلاب، حيث يكون للإدارة المدرسية الحرية في تعيين جزء من المدرسين وقت كامل وجزء آخر بعض الوقت وذلك بالنسبة للمواد التي يكون بها عجز ، كما يرتبط الأجر دائما بالأداء وهو ما يعرف بالأجر التمركز حول الأداء Performance-based-budgeting مما يساعد على تحسين أداء المعلمين ، حيث تقوم الإدارة المدرسية بوضع معايير للأداء ويسعى الجميع نحو مقابلتها ، مما ينتج عنه ليس فقط تحسين مستوى أداء العمل للمعلمين ولكن مستوى الأداء المدرسي ككل.[١]

و يقع على الإدارة المدرسية مع بعض أعضاء المجتمع المدرسي مسئولية ما يلي:-

- تحديد معايير واضحة لتعلم الطلاب.
- توضيح الاستراتيجية التعليمية لجميع الطلاب وكيفية مقابلة هذه المعايير.
- تحديد الموارد والسياسات والممارسات التي تحقق هذه الاستراتيجية.[٢]

---

(1) **Debra Viadero**, "School-Based-Budgeting Linked To Test-Score Gains", Education Week, Vol. 21, Issue 43, 2002, P. 12.

(2) **Dorothy Siegel**, Performance-Driven Budgeting, (New York: ERIC Clearing Houce On Educational Management, 2003). Pp 1-4.

- تحديد أبعاذ الأداء والمشتمل على مدى إنجاز الطالب، معدل الدرجات، معدل الرسوب، اتجاهاتهم ..... الخ.
- تعقب النتائج.
- وضع هيكل للمكافآت يختلف باختلاف ما تحقق من الأداء المطلوب.(١)

وبتحليل ما سبق نجد أن ربط الأجر بالأداء يعد أحد الأساليب الفعالة الـ "SBB" التي تساعد نحو تحقيق مستويات الأداء المرغوب فيها وتحقيق النتائج المرجوة، حيث يسعى المعلمين وجميع العاملين نحو تحقيقه والوصول إلى المعايير الموضوعة في ظل نظام يتسم بالشفافية والوضوح في تحديد المعايير المرجوة والمكافآت الممنوحة.

إن ربط الأجر بالأداء يستتبعه تغيير هيكل المكافآت لتحقيق التحسين المستمر في مستوى إنجاز الطالب، حيث يتم ربط المكافآت بالنتائج المحققة، ومدى تحقيق المعايير الموضوعة، على أن تكون هناك شفافية وعلانية بالنسبة للمعلومات المتعلقة بهذه المكافآت بحيث يمكن الحصول عليها وذلك حتى تكون الفرص متاحة أمام الجميع(٢) ، وبذلك نرى أن الميزانية المتمركزة حول المدرسة تسعى إلى تخفيض هيكل التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من جانب ومن جانب آخر تحقق مستوى الأداء المرغوب فيه للطلاب.

(1)**Lawrence O. Picus And Allan R. Odden,** School Finance: A Policy Perspective, (San Francisco: Mecraw Hill, 2000), P. 414.
(2)**National Association Of Sate Board Of Education,** "School-Based Financing", Policy Update, Vol. 11, No. 7, 2002, P.2.

إن "SBB" تضع الطالب دائماً في المرحلة الأولى، حيث تقوم الإدارة التعليمية بالتعاون مع إدارة المدرسة فيما يلي:-[١]

- وضع معايير لأداء الطالب.
- صنع القرارات على المستوى المدرسي.
- تدعيم برامج التنمية المهنية للعاملين داخل المدرسة.
- إقامة نظام محاسبي صارم على النتائج، هذا النظام يكون من خلال خطة محاسبية مدرسية للعاملين داخل المدرسة، تضع معدل نتائج سنوي للمدرسة يتحقق من خلاله أداء الطالب، بالإضافة إلى أن هذا النظام يتيح علاوات للمعلمين وفريق العمل المدرسي الذي حقق أعلى أداء للمدرسة، كما أنه يدعم الأفراد ذو مستوى الأداء المنخفض وبهذه الطريقة فإن المدرسة تسعى إلى تحسين أداء جميع العاملين.

وبجانب مشاركة الإدارة التعليمية وتعاونها مع المدرسية فإن الإدارة المركزية للتعليم بالوزارة تغير سياستها وممارستها من خلال ما يلي:-[٢]

- تحويل مسئولية التخطيط التعليمي والقرارات المالية إلى المدرسة.
- تكوين فريق تخطيط مدرسي يكون هو أساس صنع القرارات.
- وضع إطار وأدوات من أجل تخطيط تعليمي متمركز حول المدرسة.
- تنمية قدرات الإدارة المدرسية نحو صنع نظام عمل يقود الأداء.

[3]**Kathleen Ware And Others**, "Creating Funding Equity Through Student-Based Budgeting", Phi Delta Kappan, Vol. 85, No.2, Oct. 2003, P. 20.

[1]**Dorothy Siegel**, Op.Cit, P.3.

وبتحليل ما سبق نجد أن الاستقلالية المالية تمكن الإدارة المدرسية المبدعة من إعادة توزيع بنود الميزانية لربط الأجر والمكافآت بالأداء، مما يساعد على تحقيق التحسين المستمر في الأداء المدرسي والوصول إلى المعايير الموضوعة، بالإضافة إلى أنها تتيح لهم الفرصة لتوفير البنود المالية من أجل إعداد الأنشطة وبرامج التنمية المهنية، كما أن نقل سلطة صنع القرارات على المستوى المدرسي يمكن الإدارة المدرسية من الاستفادة من شراكة الجامعات ومنظمات المجتمع في تحقيق التنمية المهنية اللازمة للعاملين سواء في النواحي المالية، من أجل الإعداد الجيد للميزانية، أو في النواحي المهنية لتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، وبذلك نرى أن الميزانية المتمركزة حول المدرسة ربـ من الفاعلية التنظيمية والإنتاجية للمدرسة كما أنها تتيح تعاون الإدارة التعليمية والوزارة مع المدرسة لتحقيق الرؤية الموضوعة.

**(ج) نظم العمل والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل المدرسة الثانوية :-**

تسعى الإدارة المدرسية المبتكرة في الكثير من المدارس الثانوية إلى تنمية العمل بداخلها من خلال فرق صغيرة توجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.، هذه الفرق والتي يطلق عليها الفرق الموجهة ذاتياًself Directed Teams- والتي قد تطلق عليها بعض الأدبيات الفرق المدارة ذاتياً Self-Management teams، أو جماعات العمل المستقلة ذاتي autonomous work groups، أو فرق الأداء المرتفع High performance teams – هي فرق تقوم بـ:-

- وضع مهام مستقبلية متكاملة.

- الاشتراك في صنع القرارات.
- التنمية الذاتية لأعضائها.[١]
- حل المشكلات المرتبطة بالعمل.
- تصميم الكيفية التي يتم بها أداء الأعمال ووضع جدول زمني بها.
- استخدم التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل بجودة عالية.[٢]

ويكون لهذه الفرق قائد يتمتع بدرجة عالية من التحكم، كما تتمتع هذه الفرق بدرجة كبيرة من الاستقلالية بالإضافة إلى المحاسبية الشديدة على النتائج التي تتوصل لها،وتتفاعل هذه الفرق بصفة مستمرة مع العملاء المنافسين خارج المنظمة، حيث إن لديهم سلطة خارجية تمكنهم من الحصول على المعلومات الاستراتيجية التي تساعدهم على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة وتنظيم وتحديد المهام والأعمال التي يقوم بها الفريق على ضوء هذه الرؤية[٣]، ويساعدها على ذلك مشاركة جميع الأطراف المعنية والطلاب – المعلمين –أعضاء من المجتمع الخارجي ورجال الأعمال، حيث تسعى هذه الفرق لتهيئة المناخ الملائم والمحفز للمشاركة.[٤]

---

(1) **Gary Desslerm** Human Resource Management, (Florida: Prentice Hall International. Inc., 2000), P. 304.

(2) **Susan Albers**, Self –Managing Teams, (Ed) Cary L.Cooper & Chris Argyris, The Concise Blackwell Encyclopedia Of Management , Op.Cit, P. 593.

(3) **Greg L. Stewart And Others**, Teamwork And Group Dynamics, (Singapore: John Wiley & Sons, Inc., 1999), Pp. 34-36.

(4) **Bob Jeffrey And Peter Woods**, The Creative School, (London: Routledge Flamer, 2003), Pp. 126-127.

وبتحليل ما سبق نجد أن فرق العمل الموجه ذاتيا تـستطيع أن تحقـق الأهداف المرجوة حيث تتاح لدى أعضائها الفرصة لتبادل الآراء والمقترحات وتبنى ممارسات تدريس وتعلم جديدة تقود المدرسة نحو المستقبل المنـشود، كما تتيح للأفراد التعاون والتبادل مما يحثهم على إطلاق القدرات الابتكاريـة والإبداعية لديهم حيث أن أفضل الإبداعات لا تنطلق في الغالب من الـشخص بمفرده ولكن دائما تكون من خلال مشاركة الآخرين .

ويتطلب إنجاز الأعمال داخل هذه الفرق استخدام تكنولوجيا الكمبيـوتر والتي تمكن الإدارة المدرسية من إعداد المكاتبات والقرارات ، الاتصال بـين الإدارات والوزارة ، اتخاذ القرارات وعرضها ونشرها بسرعة بالإضافة إلى سرعة عقد الاجتماعات ووضع الجداول المدرسية والتدريب عليها وغيرهـا من الأعمال والتي يتطلب سرعة إنجازها إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة .(١)

وبجانب استخدام الإدارة المدرسية للكمبيوتر لإنجاز أعمالها فإنها تقـوم بتحفيز المعلمين والطلاب على اسـتخدامه وخاصـة ونحـن بـصدد ثـورة تكنولوجية يتطلب استخدام الكمبيوتر في شتى المجالات، ليس فقـط لإنجـاز العمل ولكن لاكتساب المعرفة المستمرة في ظل مجتمع يركز بالدرجة الأولى على عمالة المعرفة، لذلك فان محو الأمية الكمبيوتر Computer Literacy يعد أحد المحددات الأساسية التي تسعى القيـادة المدرسـية المبدعـة داخـل المدرسة الثانوية لتحقيقه من إنجاز الأعمال بكفاءة عالية ، حيـث أن التنـور الكمبيوتري يتمثل في امتلاك مهارات الفهم الأساسية للكمبيوتر ، وكيف يمكن

---

(١) الغريب زاهر إسماعيل ، تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم ، ( القـاهرة : عـالم الكتب ،٢٠٠١) ، ص ٣٢٢.

استخدامه كمورد وفهم البرامج الخاصة به Software ومكوناتــه الأساسـية Hardware وأخلاقيات استخدامه .

إن امتلاك المعلمين لمهارات استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر، تمكنهم تبنى أساليب وطرق جديدة في التدريس، وهو ما تزايد الطلب عليه خلال العقـدين الأخيرين من أولياء الأمور ورجال الأعمال والمجتمع، ويتطلب ذلك الإعـداد والتدريب الجيد للمعلمين، حيث إن هناك مواقع على شبكة الإنترنــت تعـزز تبادل المعرفة التكنولوجية بين المعلمين عن أهمية اســتخدام الكمبيــوتر وكيفية استخدامه داخل الفصل ومن هــذه المواقــع www.21ct.org، بالإضافة إلى دورات تأخذ عبر "online" من خــلال الموقــع الآتــي www.nekesc.org /Kids/21 tea. Html والتــي توضــح أهميــة التكنولوجيا وكيفية استخدامها لإعداد معلم القرن الواحد والعشرين.(١)

ويتضح مما سبق أهمية امتلاك المعلمين للكفايات التكنولوجية للتفاعـل مع الكمبيوتر وبرمجياته المختلفة، وتلعب القيادة المدرسية المتميزة دورا هاما في تحفيز المعلمين على استخدام الكمبيوتر داخل الفصل، حيـث إن المـدير المتفهم لأهمية الكمبيوتر في التعلم يمثل دعم إضافي لتحفيز المعلمـين علـى استخدامه.

(١) **Cathy Areu Jones**, "When Teacher's Computer Literacy Doesn't Go For Enough", Education Digest, Vol. 67, Issue 2, Oct. 2001, P. 57.

وبالإضافة إلى أهمية امتلاك المعلمين لكفايات استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر، فان امتلاك طالب المرحلة الثانوية لهذه الكفايات نجعله قادرا على مواجهة تحديات سوق العمل، حيث أن هذه الكفايات تساعده على ما يلي:-[١]

- تدعيم التعلم مدى الحياة.
- تمكين الطلاب من التفاعل مع نظرائهم والخبراء.
- جمع المعلومات التي يحتاجونها من مصادر مختلفة.
- تعزز التعلم وتنمية الإبداع.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة.

ونظراً لهذه الأهمية فقد قدم السوق الأوروبي رخصة دولية للكمبيوتر "ICDL" "International Computer Driving License" هذه الرخصة تم الموافقة عليها من قبل العديد من الوكالات الدولية والمؤسسات التعليمية والصناعية.،حيث تم منح هذه الشهادة منذ عام ١٩٩٧ في ٥٠ دولة، ويتطلب الحصول عليها اجتياز الفرد (معلم/طالب) برنامج تدريبي تم وضعه بناء على المعايير العالمية لمحو الأمية الكمبيوترية، حيث تقوم هذه الرخصة الطالب للعالمية، ونمكن المعلم للوصول إلى المعايير العالمية لمهارات تكنولوجيا المعلومات.[٢]

---

[1] **Joseph M. Mccade**, "Technology Education And Computer Literacy", Technology Teacher, Vol. 61, Issue 2, Oct. 2001, P.9.

[2] **Nancy Csapo**, "Certification Of Computer Literacy ",T.H.E Journal , Vol. 30, Issue 1, Aug 2002, Pp. 46, 2.

وبذلك نجد أن هذه الرخصة تجعل الأفراد (معلم/طالب) على دراية كافية بالكمبيوتر واستخدام الإنترنت، مما يساعدهم على التنافس في مجال الأعمال اليوم واندماجهم فيه.،ولا يعد التنور الكمبيوتري هام بالنسبة للمعلمين والطلاب فقط ولكن كذلك بالنسبة لأولياء الأمور وخاصة أنهم يلعبون دورا هاما في نجاح العملية التعليمية، لذلك فان على الإدارة المدرسية إدراك ذلك وإعداد دورات تدريبية لهم، كما حدث في مدرسة "Trujillo" بولاية شيكاغو حيث أعدت الإدارة المدرسية بالمدرسة جدول لتدريب أولياء الأمور على كيفية استخدام الكمبيوتر لمدة ستة أسابيع بواقع ٣ ساعات أسبوعيا، حيث إن امتلاك أولياء الأمور لهذه المهارات تجعلهم على اتصال دائم بالمدرسة وتقديم آرائهم ومقترحاتهم بصفة دائمة عبر شبكة الإنترنت، وتدعيم استخدام المعلمين الكمبيوتر داخل الفصل، والتعرف على النتائج التي حققتها المدرسة والمشاركة في تقييم هذه النتائج وبذلك نجد أن الكمبيوتر يعد بمثابة الجسر بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع.(١)

ونجد مما سبق أن التنور الكمبيوتري يعد من المهام الأساسية التي تسعى القيادة المدرسية المبدعة تحقيقها داخل بيئة العمل لاقتناعها التام بأهمية التكنولوجيا في إحراز التقدم للقوى البشرية الموجودة داخل المدرسة ، ومن هنا كان على الإدارة المدرسية تحفيز المعلمين والطلاب بل وكذلك أولياء الأمور على امتلاك، هذه التكنولوجيا هذا بالإضافة إلى أن هذه التكنولوجيا

(١) **Chem Jie OI.**, "Using Computer Technology To Bridge School And Community", Phi Delta Kappan, Vol. 85, Issue 3, Nov. 2003, Pp. 230, 232.

يمكن من خلالها إنجاح بعض الاستراتيجيات مثل استراتيجية التعلم الإلكتروني والخبير الإلكتروني .

ويتضح من **المحور السابق المتعلق بالعناصر المادية** مدى احتياج التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية لهذه العناصر ، وان توافر هذه العناصر يتوقف على الإدارة المدرسية المتوافرة بداخلها ومدى اقتناعها بأهميتها سواء فيما يتعلق بنظم الاتصال التكنولوجية أو نظم المعلومات المختلفة ومدى قدرتها على إحداث التميز للمدرسة و إمدادها بالمعرفة والمعلومات المتجددة ، وكذلك نظم وتقنية العمل وأهمية التكنولوجيا الحديثة في النهوض بالعملية التعليمية ، وكذلك الاستقلالية المالية ومدى دورها في رفع أداء جميع العاملين ، حيث إن ما سبق لا يمكن تحقيقه بالإدارة المدرسية التقليدية ولكنه يحتاج إلى إدارة متميزة لديها القدرة على الخروج عن التقليدية والمألوف لتوفير وتطبيق هذه العناصر بنجاح .

***(٣) - العناصر المعنوية :***

تلعب القيادة الإبداعية دوراً بارزا في توفير بيئة إبداعية Creativity Society والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لإنجاح التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية ، حيث يكمن الهدف الأساسي من هذه البيئة في تهيئة الأفراد وتحفيزهم لإطلاق وتفجير القدرات والطاقات الإبداعية لديهم ، ويتوقف نجاح هذه البيئة على قيام الإدارة المدرسية المبدعة بتوافر العديد من المحددات والتي منها ما يلي :-

*(أ) المناخ المدرسي الداعم للإبداع.*

يواجه القادة التعليمية الكثير من العوائق والتحديات التي تواجه المدرسة الثانوية والتي منها الخلفيات الثقافية المختلفة للطلاب، انخفاض الموارد المتاحة، ارتفاع تكلفة العمليات، وأهمية السرعة في تحقيق الإنجاز طالما تقدم خبرة تعليمية جيدة.، لذلك فان جودة البيئة الداخلية تعد عنصرا هاما وتعتمد هذه الجودة على المناخ التنظيمي الموجود بها، حيث يرى البعض أن المناخ هو ذلك الذي يركز على علاقات وتفاعلات الموجودين داخل وخارج المدرسة من خلال إطار العمل الحالي الموجود بها،وان توافر مثل هذا المناخ الملائم يمكن من تحديد الوضع الذي عليه المدرسة وما يجب أن تكون عليه، حيث أنه يمثل المدخل المدرسي لحل المشكلات، الثقة، الطموحات، والاتجاهات، وتوليد الأفكار الجيدة والجديدة.(١)

وحيث أن المناخ المدرسي يؤثر على تفاعلات وعلاقات المعلمين بالإدارة وبعضهم البعض وبالطلاب، ومدى مشاركة المجتمع وأولياء الأمور فانه يعد أحد المحددات الهامة لتحقيق عملية التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية.

فالمناخ المدرسي الجيد يتيح لطلاب المرحلة الثانوية الفرصة للإدلاء بمقترحاتهم وآرائهم والتعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم الإيجابية والسلبية اتجاه البيئة المحيطة والمدرسة.، والتي تمكن المعلمين من الحد من هذه المشاعر السلبية حيث أن الهدف من المدرسة الثانوية ليس فقط الوصول

---

(1)Timoty J. Rafferty, "School Climate And Teacher Attitudes Toward Upward Communication In Secondary School", American Secondary Education, Vol. 31, No.2, Spring 2003, Pp. 51-51.

بالطالب إلى المعايير الأكاديمية المطلوبة ولكن كذلك إعادة الثقة والاحترام إلى المدرسة، لبناء مواطن قادرا على التعامل مع المجتمع بفاعلية وتحمل المسئولية ويكون أكثر انسجاما مع مجتمعه.[١]

ويتضح مما سبق أن المناخ المدرسي الجيد والمفتوح يتيح للمعلمين و للطلاب تنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على الاشتراك في حل المشكلات المدرسية والتخطيط والذي يولد لديهم إحساس قوى بالارتباط بالمدرسة . ويشعر طالب هذه المرحلة انه عضو فاعل يمكن أن يأخذ بمقترحاته وآرائه.

ويساعد المناخ كذلك على إمداد المعلمين بفرص التنمية المستمرة، ذلك لان شعور المعلمين بالأمان وتحقيق الأمن لطلابهم يحفزهم على تجريب طرق تدريس جديدة، كما أنها تتيح الفرصة لبعضهم بعقد دورات للآخرين لتبادل المعلومات والمعرفة.،[٢] ولا يشمل البيئة الجيدة على علاقة المعلمين ببعضهم البعض ولطلابهم فقط ولكن على علاقتهم بمدير المدرسة والذي يتيح للمعلمين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من تبنى ممارسات جديدة دون خوف من الفشل والنظر إلى الفشل على أنه فرص للتعلم.[٣]

ويرتبط المناخ التنظيمي بالصحة التنظيمية Organizational Health، حيث ترتبط الصحة التنظيمية بالمناخ الصحي الذي يركز على التنمية المستمرة والتوسع في قدرات الموجودين (المعلم/الإدارة/الطلاب) وعلاقاتهم المتداخلة الإيجابية بالإضافة إلى عمل علاقات طيبة مع المجتمع

---

(1) **Eurgene B. Edgar And Others**, Op.Cit, P. 231.
(2) **Marsha Owens**, "School Climate: The Missing Piece Of The School Safety Puzzle", Inside School Safety, Vol.4, No. 11, March 2000, Pp. 11-12.
(3) **Bob Farrace**, Op.Cit, P.4.

وأولياء الأمور.[١] هذه العلاقات تتمثل في مشاركة المجتمع وأولياء الأمور في تدعيم البرامج الموضوعة والسياسات والإجراءات، هذه المشاركة تلعب دورا هاما في تكوين مجتمع إيجابي لنجـاح الطلاب وتحقيق معدل اتجاهات إيجابية عالية، وتقليل الاتجاهات السلبية، حيث أن المدرسة الثانوية في سعيها لتحقيق ذلك فأنها لا تحقق فقط رضا أولياء الأمور والمجتمع عن المدرسة ولكن تحقق كذلك مزيد من الفهم لما يدور داخل المدرسة.[٢]

وبتحليل ما سبق نجد أن المناخ المدرسي الجيد، هو ذلك المناخ الصحي الذي يتيح الفرصة للمشاركة الجادة للمجتمع وأولياء الأمـور فـي العمليـة التعليمية بالإضافة إلى أنه يهيئ لتفجير الطاقات الإبداعية عند الأفراد ، ممـا ينعكس في النهاية على تكوين طالب قادر على التفاعل مع التحديات الحاليـة والمستقبلية.

*(ب)- تمكين العاملين* ***Empowerment workpeople***

إن سعى الإدارة المدرسية لتحقيق الخطة الاسـتراتيجية الموضـوعة والتي تتطلب تبنى استراتيجيات تعلم متميزة ومختلفة لتحقيـق المخرجـات المرجوة يتطلب تمكين المعلمين وجميع الأطراف المعنية للمشاركة في تحقيق هذه الرؤية .، فتمكين العاملين هو الصيحة التي ترددت مؤخرا بعـد تحـول الاهتمام من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمـة الممكنـة ومـا

---

(1) **Wayne K. Hoy**, "The Development Of The Organizational Climate For High School", High School Journal, Vol. 86, Issue 2, Dec 2002/Jan 2003, P.13.

(2) **Reece L. Peterson**, "Creating School Climates That Prevent School Violence", Preventing School Failure, Vol. 44, Issue 3, spring 2000, P.12.

استتبعه من التوجه نحو التنظيم المفلطح قليل المستويات [١] ،حيث يعبر التمكين عن حصول الفرد على السلطة اللازمة للقيام بالمهام المكلف بها مع تحمله مسؤولياتها بشكل كامل [٢]

حيث يعطى التمكين للمعلمين الشعور بالاستقلالية وقوة داخلية تساعدهم على اتخاذ القرارات المستمرة التي يحتاجونها خلال اليوم الدراسي، والتي تكون مرتبطة بإدارة الفصل، تطوير المنهج، أساسيات مرتبطة بالموارد المتاحة، التقييم المستمر لاحتياجات الطلاب وقدراتهم واهتماماتهم وغيرها من القرارات التي تنصب حول احتياجات الطلاب.[٣]

ومما سبق يتضح إن تمكين المعلمين أدى إلى اتساع دورهم في اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بالأهداف المدرسية وسياستها، بالإضافة إلى جعلهم أكثر رضاً واستقلالية في حياتهم المهنية مما يحفزهم على تبني ممارسات جديدة وإطلاق الطاقات والقدرات الإبداعية و الابتكارية لديهم والتي يكون لها مردود إيجابي على الطلاب.

وتلعب الإدارة المدرسية دوراً هاماً في تنمية بيئة التمكين الإيجابية من خلال ما يلي:-

---

[١] **عطية حسين الافندي** ، تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، ( القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣) ، ص ص ٩-١٠ .

[2] **David A. Statt** , The Concise Dictionary Of Business Management ,( New York :Rout Ledge ,1999),P.40.

[3] **Dora W.Chen**, "Exploring The Precursors To Teacher Empowerment: Evolving Thoughts", Th Delta-Kappagamma-Bulletin, *Vol. 69, No.1, Fall 2002, PP 5-6.*

- التشجيع والتعاون الإيجابي للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف التنظيمية حيث أن العاملين يكونوا على درجة من المعرفة تساهم بشكل مباشر في التوصل إلى حلول ابتكارية تمكن الإدارة من حل الكثير من المشكلات .
- خلق مناخ متفتح يساعد على تدفق المعلومات بسهولة ويسر.[١]
- حث المعلمين على المشاركة في تحمل المسئولية.
- تحفيز المعلمين على إنجاز أعمالهم بثقة وذلك من خلال تنمية علاقات العمل الإيجابية، وتنمية العمل في فرق، اتخاذ القرارات الجماعية والتي تساعد على التجديد مكان العمل.[٢]

بذلك يتضح لنا إن الإدارة المدرسية تلعب دوراً هاماً في تهيئة البيئة الإيجابية للتمكين والتي تحث المعلمين على تغيير الممارسات القديمة وتبنى أفكار جديدة تجعلهم أكثر رضا في عملهم، وأكثر شعوراً بالمسئولية وقدرة على تحقيق النتائج المستقبلية المرجوة.

ويعود التمكين على المعلمين بالعديد من الفوائد حيث أنه يشجعهم على ما يلي:-

- تبنى أفكار جديدة في التدريس.

---

[1] **Jane Smith**, Empowering People, (London : Kogan Page, 2000), Pp. 40-41).

[2] **Joan Davis & Sandra M. Wilson**, "Principal's Efforts To Empower Teacher: Effects On Teacher Motivation And Job Satisfaction And Stress", The Clearing House, Vol. 73, No6, July/Aug 2000, P.349.

- تحدى معوقات التعلم.
- الاستقلالية في الاتصال لإتمام وإنجاز أعمالهم.
- تحسين طرق التدريس.(١)
- اتخاذ وصنع القرارات المهنية الفعالة التي تمكنهم من الترقي و التقدم.
- مساعدة التلاميذ على الوصول إلى مستويات عالية من التعليم.
- المشاركة الفعالة في خطط التنمية الذاتية.(٢)

وبتحليل ما سبق نجد أن تمكين الإدارة المدرسية للمعلمين والطلاب سوف يمنحهم المزيد من الاستقلالية التي تتيح لهم تطبيق العديد من الممارسات دون خوف من الفشل حيث أنهم ينظرون للفشل على انه فرص يمكن من خلالها تحقيق النجاح والاستفادة منه مما يقلل من المخرجات السلبية ويشعر الجميع بأهمية التعاون والمشاركة لتحقيق الرؤية الموضوعة.

***(ج)- التحفيز Motivation***

يعد التحفيز أحد المحددات الفعالة التي تحث العاملين داخل المدرسة الثانوية على تبنى ممارسات جديدة غير تقليدية يكون لها مردود إيجابي على العملية التعليمية.، حيث ان القائد المبدع المتفهم تماما لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل منظمة هو الذي يستطيع تفهم أهمية التحفيز، لتحقيق التزام

(1)**Tony L. Talbert** , "Come To The Edge : Embracing Teacher Empowerment For The 21 St Century" ,Action In Teacher Education ,Vol.25, No.2,Summer 2003, P.51.

(2)**Christopher Robert And Others** , "Empowerment And Continuous Improvement" ,Journal Of Applied Psychology, Vol.85,No.5,2000,P.645.

العاملين، لذلك فانه يركز علـــى الالتـــزام وروح الفريـــق والتـــأثير والفهـــم والاحترام الذاتي المتبادل كعناصر أساسية للتحفيز.[1]

وبجانب العناصر السابقة فان الاستقلالية تعد من أكثر العناصر التـــي تقود إلى الإبداع والتحفيز الداخلي، ذلك لان استخدام أساليب وأفكار جديدة في العمل ليس بالشيء السهل، لذلك يكون على الإدارة تجنب معاقبة الفشل، حيـــث يحتاج الشخص المبدع إلى نقد منهجي وليس عقاب.[2]

- وبجانب عناصر التحفيز المعنوية السالف ذكرها فان الكثير مـــن البـــاحثين يرون أن عناصر التحفيز المادية تلعب دورا في رفع أداء العـــاملين فـــي المدرسة ومن هذه العناصر :
- المكافآت Rewards: والتي تساعد على إطلاق الأفكـــار الإبداعيـــة لـــدى العاملين مع مراعاة عنصر الوقت لدفعهم نحو الاجتهاد في العمل، لذلك فان قيام الإدارة المدرسية تشجيع الأداء المتمركز حول الحوافز والذي يجعـــل جميع العاملين والمعلمين يسعون باستمرار نحو تبني ممارســـات مبتكـــرة تساعد على التحسين المستمر في مستوى إنجازهم وبالتالي يكون لها مردود إيجابي على تحسين مستوى الطلاب بصفة خاصة وتحسين مستوى الأداء

---

[1] سيد الهوارى، المدير الفعال للقرن الـــ ٢١: الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية، (القاهرة: دار الجيل للطباعة، ٢٠٠٠)، ص ٢٦.

[2] **Gary Johns and M.Saks Alan**, Organizational Behavior, (Toronto: Harpercollins Inc., 2001), P. 549.

المدرسي لمقابلة الأهداف المعنية بصفة عامة.[1]

- الزيادات الثابتة في المرتب : والتي تكون مرتبطة بأداء العامل والتي تعرف بأجر الجدارة " Merit Pay As Incentive " والذي يقصد به الزيادات التي يحصل عليها الفرد في المرتب بصفة مستمرة بسبب ارتفاع مستوى أدائه ، حيث تكون هذه الزيادات ذات صلة مباشرة بأدائه وتؤدي إلى التحسين المستمر فيه.[2]

وبتحليل ما سبق نجد أن التحفيز يعد أحد الدوافع الأساسية التي تقود المعلمين نحو صنع الاختلاف والتميز وتبنى استراتيجيات تعلم جديدة تساعد على إكسابهم المعرفة المهنية المرجوة، وتمكنهم من الوصول إلى المستوى الأكاديمي المرغوب فيه، ويتوقف ذلك على مدى وجود قيادة مدرسية واعية قادرة على وضع هيكل تحفيزي متمركز حول الأداء، يؤدى إلى تحفيز المعلمين وجميع العاملين على جودة الأداء مما يساعد على تحسين مستوى الأداء المدرسي.

---

[1]**Anthony Milanowsk**, "School-Based Performance Award Programs And Teacher Motivation", Education Finance, Vol. 25, No. 4. Spring 2004, P 517.

[2]**جاري ديسلر** ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جوده ، إدارة الموارد البشرية ، ( الرياض : دار المريخ، ٢٠٠٣)، ص ٤٣٦ .

**U.S Department Of Education**, Changing the School Schedule, Op. Cit, P.60. (http://www. shcoolrenewal.ogr/strategies 1-4x4-ab.html).

### (د)- إعداد الهياكل المرنة *Flexible Structures*

إن قيام الإدارة المدرسية بتوفير هياكل لجداول مدرسيه مرنة ، فإنها بذلك تتيح الفرصة والوقت لممارسة الأنشطة التعليمية المختلفة التي تمد الطلاب والمعلمين بخبرة تعليمية متكاملة.، حيث أن الجداول المرنة تساعد على تحسين إنجاز الطالب، وانخفاض معدل الغياب والسماح للطلاب بمزيد من الخبرة في المنهج المعنى، بالإضافة إلى أن الجدول يمكن أن ينظم لإتاحة الفرصة لمزيد من الدورات المتقدمة للطلاب، والتعلم على الكمبيوتر والالتحاق بدورات متقدمة، وإمداد الطلاب بفرص التعلم المرتبطة بالعمل في مناطق العمل المختلفة.

وعموماً فإن مرونة الهياكل المدرسية تمد الطلاب بفرص التعلم المتمركزة حول المجتمع وذلك من خلال ما يلي:-[١]

- وضع هياكل صباحية ومسائية:- في الصباح تكون الفصول التعليمية وفي المساء تكون هياكل العمل والتعلم المتمركزة حول المجتمع والتنمية المهنية، وممارسة الأنشطة، وتكامل خطط الفريق.
- تنمية فرص التعلم المتفرد بالمصروفات : مثل التعلم المتمركز حول السفر، والتعلم من خلال الآخرين والتعلم عن بعد.
- تنمية التعاون بين المدارس الثانوية والمدارس الثانوية الصناعية من خلال الزيارات وشبكة الإنترنت وكذلك التعلم عن بعد.

---

(1) **New England Association Of School And Colleges,** High School On The Move, Op.Cit, P.12 (http://.www.state.vt. us/ede/new/pdfdoc/pus/hsom/hsom_02- pdf).

ويتضح مما سبق أن الجداول المرنة تتيح للطلاب فرص التعلم المتمركز حول المجتمع، كما أنها تتيح تطبيق بعض الطرق مثل التعلم الخدمي والتي تحتاج أن يكون هناك تفرغ في الجدول المدرسي يتيح للطلاب من ممارسة بعض المهن، كما أن هذه المرونة تدعم استراتيجية التعلم البحثي من خلال إتاحة الفرصة والوقت للطلاب للاتصال بمصادر المعرفة المختلفة، مما يدعم الجانب المعرفي ويرتقي بالمستوى الأكاديمي لدى الطلاب، كما أن هذه الجداول يمكن أن تجني من خلالها المدرسة المزيد من الموارد لمالية من خلال التعلم المتفرد بالمصروفات وهو ما سوف يزيد من البنود المالية التي يمكن أن توجه نحو المزيد من عمليات التجديد داخل المدرسة .

ولا تساعد المرونة في الجداول المدرسية على تنمية الطلاب، ولكن تمد كذلك المعلمين بفرص للتنمية المهنية، وذلك من خلال إتاحة ساعة في الجدول المدرسي للمعلمين لتبادل الآراء والمقترحات الجديدة في التدريس وتجريبها في الفصول، بالإضافة إلى إمداد المعلمين بفرص التنمية المهنية من خلال تبادل المعلومات المهنية ووضعها في صندوق الرسائل الإلكترونية E-Mail Box للمدرسة لتكون مرجع لهم للملاحظات.[١]

وبتحليل ما سبق نجد أن إعداد الإدارة المدرسية لجداول مرنة يكون له مردود إيجابي على المعلمين حيث أنها تتيح لهم تبادل المعرفة كما أنها تمكنهم من تطبيق بعض الاستراتيجيات مثل استراتيجية التعلم التنظيمي، وتتيح لهم كذلك إتقان مهارات الحاسب الآلي لتبادل المعلومات والتدريب والتعلم

[1] **Ulrich C. Reitzug And Leonard C. Burrello,** How Principal Can Build Self-Renewing Schools, Op.Cit, P.50.

المستمر، مما يساعد على تحسين الأداء المهني لهم، كما تتيح كذلك للطلاب فرص التعليم المستمر التي تساعدهم على تحسين مستواهم الأكاديمي وبذلك تسهم هذه الجداول بشكل مباشر في تحقيق المجتمع المعرفي التي يسعى التجديد الذاتي نحو تحقيقه داخل المدرسة.

### *(هـ)- اتخاذ القرارات المشتركة Shard decision Taking*

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تهيئة بيئة إبداعية للتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية تشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسئولية المشتركة عن إنجاح هذه البيئة.، حيث أن الإدارة الناجحة تدرك تماما أن أجمل الأفكار الإبداعية تأتى عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين وتشجيعهم على دراستها وتقديم احتياجات واقتراحات أو تقديم بدائل بدون ضغط، هذه البدائل تكون أساس للمشاركة في القرارات داخل المنظمة.

ويتم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة "Shared decision-making committees" وهى لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية و المعلمين وأولياء الأمور وبعض أعضاء من المجتمع الخارجي، ويكمن عمل هذه اللجان في اتخاذ القرارات المشتركة من داخل تحسين مستوى إنجاز الطالب من خلال إتاحة الفرص أمام المشاركين لتبادل الأفكار وتقديم المقترحات.(١)

ويرى الكثير الكتاب أن سعي الإدارة المدرسية لمشاركة المعلمين والطلاب نحو اتخاذ القرارات المشتركة سوف يساعد على ما يلي :-

(1) **Allan S. Vann,** "Shared Decision-Making Committees: Power Without Power", The Education Digest, Vol. 65, No.6, Feb. 2000, P. 6.

- تفهم المدرسين والطلاب للقرار وقبوله له وإزالة مخاوفهم منه .
- التزامهم بالقرار وحماسهم لتنفيذه .
- إشباع حاجاتهم المتمثلة في الشعور بالاستقلال والذاتية والإنجاز والطمأنينة .
- زيادة الفهم المتبادل بين الجميع وتزيد من فرص التعاون لحل المشكلات .[1]
- زيادة فعالية المدرسة.
- توفير بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة.
- تدعيم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء إلى المدرسة.
- زيادة رضا العاملين.[2]
- تزيد من ابتكار وإبداع العاملين في مكان العمل.
- تقبل التغيير في أساليب العمل.
- سهولة التوجيه بل قد تقل درجته لشعور العاملين بالمسئولية.
- تحسين كفاية العمل وزيادة معدلات جودته.[3]

---

[1] هادي مشعان ربيع ، المدير المدرسي الناجح ،( عمان : دار صفاء ، ٢٠٠٦)، ص ٢٢٦.

[2] أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، (القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٣)، ص ١٥٥.

[3] **Paul Brost,** “Shared Decision For Better Schools”, Principal Leadership, Vol.1,No.3,Nov.2000,Pp.58-63.

ويتضح مما سبق أهمية سـعي الإدارة المدرسـية لاتخـاذ القـرارات المشتركة لما تعكسه من جو تعاوني يخلق روح المبادأة والابتكار والإبـداع لدى العاملين داخل المدرسة و يدفعهم لتبنى أساليب وطرق عمل مختلفة تحقق الرؤية الموضوعة، كما أن وجود لجان صنع القرارات المشتركة تنجح فـي جعل المدرسة بيئة مفتوحة على العالم الخارجي من خلال إشـراك أعـضاء المجتمع المدرسي في هذه اللجان وحرصهم على اتخاذ القـرارات المتعلقـة بتحقيق مستويات إنجاز أكاديمية ومهنية عالية للطلاب، باعتبار أن مخرجات هذه المرحلة تعتبر الخطوة الأولى في الحياة المهنية لهم ومدخلات في هيئات ومنظمات هذا المجتمع.

ويتضح من **محور البيئة الإبداعية** مدي أهمية محددات هـذه البيئـة ومدى العاتق الملقي على الإدارة المدرسية المبدعة في تهيئة هذه البيئة والتي تساعد على تفجير الطاقات الابتكارية لدي قوى العمل داخل المدرسة والتـي تمكنهم من التخلي عن الممارسات القديمة وتبني ممارسـات مبتكـره تحقـق الهدف المنشود من التجديد الذاتي .

## ب – متطلبات تتعلق بالبيئة الحارجية :-

بعد التعرض لمتطلبات البيئة الداخلية ودورها في إنجاح التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية يأتي دور البيئة الخارجية ومدى قدرة القيادة المبدعة علـى الاستفادة وتفعيل دور البيئة الخارجية من خلال عمل شراكات مـع جميـع الأطراف المعنية .

فالشراكة المجتمعية تعد أحد المتطلبات الهامة لإنجاح التجديد الـذاتي للمدرسة الثانوية والتي يلعب القادة المبدعين دورا بارزا في تحقيقها من خلال

جعل المدرسة منظمة مفتوحة على البيئة الخارجية ،. للاستفادة من قــدرات هذه الهيئات المحيطة بها في دفع العملية التعليميـــة وزيـــادة فاعليـــة الأداء التعليمي بالإضافة إلى تنمية المهارات المحلية للنهوض بالخدمات المدرســية .....الخ من الأنشطة التي يمكن أن تقدمها هذه الهيئات ، هذا إلى جانــب أن هذه الشراكة سوف تزيد من إشراك الجميع من أولياء أمور وطلاب وأجهزة ومؤسسات عمل ووسائل إعلام وأساتذة جامعــات وخبــراء وبــاحثين فــي المجتمع في صنع واتخاذ القرار التعليمي.[1]

حيث تعبر الشراكة عن " التعاون والالتزام بين شركاء فــي المجتمــع لديهم اهتمامات مشتركة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف محددة "[٢] ، كمــا تعرف الشراكة أيضا بأنها " ارتباط شخصين أو أكثر كشركاء "[٣]

ومن نجد أن الشراكة تعبر عن علاقة بين شخصين أو أكثر (كشركاء ) بما يحمله هذا التعبير في طياته من تعــاون ووفــاء بالالتزامــات المحــددة والمحاسبية على النتائج التي تم التوصل إليها لكلا الطرفين ، كما أن هــؤلاء الشركاء يكون نطاق اهتماماتهم مشترك ومن هنا جــاء التعــاون والالتــزام لتحقيق الأهداف الموضوعة .

وبذلك تعد الشراكة أحد المتطلبات الأساسية لإنجــاح التجديــد الــذاتي والرؤية التي تسعى المدرسة لتحقيقها، حيث تمثل الشراكة بروتوكول يلتــزم

---

[1] رائده خليل سالم ، المدرسة والمجتمع ، ( عمان : دار صفاء ، ٢٠٠٦ ) ، ص ص ٩٣،٩٧.

[2] **Edmunt Herry And Mike Moon** , Oxford :A Dictionary Of Human Resource Management , (London : Oxford University press ,2001) , P.338 .

[3] **Catherine Soanes** , Oxford Compact English Dictionary , (London : Oxford University press ,2000) , P.823.

فيه الأطراف المعنية بالقيام ببعض المهام التي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المدرسة.

وتتعدد الأطراف المعنية التي تقوم بعملية الشراكة ويمكن حصرها في العناصر الآتية:

(١) الجامعات.
(٢) رجال الأعمال ومنظمات المجتمع.
(٣) أولياء الأمور.

## (١)- شراكة الجامعات University Partnership

تمثل الجامعات أحد أطراف عناصر الشراكة مع المدارس حيث أنها تقود القوى البشرية داخل المدرسة نحو التحسينات المستمرة من خلال برامج التنمية المهنية المختلفة التي تعدها لجميع العاملين داخل المدرسة والتي تساعدهم على مقابلة الاحتياجات المتنوعة للطلاب، كما يقوم أساتذة الجامعات بإعداد ورش عمل لأولياء الأمور لتدريبهم على الكيفية التي يتم بها مساعدة أولادهم في المنزل حتى يكون هناك تعاون بين المدرسة والمنزل، بالإضافة إلى الدعم الذي تقدمه لمديري المدارس والذي يساعدهم على قيادة المدرسة نحو التحسينات المستمرة. [١]

---

[1] **Camille N. Mayers & Donna L.Schnarr.**"Getting It Together Effective Strategies For University/School Partherships",Education, Vol.124. No.1. Fall 2003. pp.4 -18.

وتلقي النماذج التالية بالضوء على الأنشطة التي تقدمها بعض الجامعات من خلال شراكتها مع المدارس .

- ***شراكة الجامعة بالمدرسة في الهند***

***India Public School- university Partnership***

وقد بدأ برنامج الشراكة بين جامعة الهند والمدارس منذ عام ١٩٩٩ ،حيث ضم ٢٩٥ مقاطعة في الهند بمعدل ١٢% من إجمالي المدارس في الهند وقد قدم هذا البرنامج مجموعة من الأنشطة التالية هدفت إلى تحقيق التحسين المستمر في العملية التعليمية والتي تمثلت فيما يلي :-[١]

- عقد دورات للعاملين بالمدرسة (معلمين – إدارة مدرسية) لإمدادهم بالمهارات التكنولوجية التي تمكنهم من استخدام كافة الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- عقد لقاءات لمدة قد تصل إلى خمسة شهور أو أكثر ويتم التركيز في هذه الاجتماعات على السبل التي يتم من خلالها الارتقاء بمستوى الإنجاز الأكاديمي للطلاب، بالإضافة إلى دعم تنفيذ المناهج الجديدة.
- عقد دورات تدريبية لإمداد النظار بفرص تعليمية أكسبتهم المهارات والمعلومات لتحمل المهام والمسئوليات القيادية بنجاح.
- تقديم الاستشارات في برامج تعليم المدرسين، برامج القيادات التعليمية، وبرامج إعداد الميزانية التي تعدها الإدارات التعليمية في هذه المقاطعات للقيادات التعليمية .

---

[١] **Roland E. Barnes,** Indiana Public School-University Partnership, (Bloomington: N.P, 2003) Pp 1-2.
( http://www.indiana.edu/~educlead/partnership.html )

- **جامعة أوكلاهوما:- *University of Oklahoma***

وقد بدأ برنامج الشراكة بين المدارس وجامعة أوكلاهوما منذ عام ١٩٩٥ ، وقد ضم ٣٦ مدرسة (ابتدائي، إعدادي، ثانوي) في ١٢ مقاطعة من ولاية أوكلاهوما، وقد كانت هذه الشراكة عبر شبكة تجديد المجتمع والمدارس المحلية. "Local schools and Community Renewal Network" وذلك من أجل مدارس أفضل، وقد تمثلت أنشطة هذه الشراكة فيما يلي :-(١)

- عقد ورش عمل خاصة بالتنمية المهنية لكل من المعلمين و أولياء الأمور و المديرين وأعضاء من المجتمع المحلى وتقام هذه الورش في بداية كل عام، وتكون مهمتها مناقشة الممارسات الحالية ووضع تصور للممارسات المستقبلية.
- **عقد ندوات ولقاءات** تضم المتميزين من أولياء الأمور و الطلبة و المعلمين و أعضاء المجتمع والمديرين الذين يشتركوا بالأفكار الإبداعية المتميزة التي تساعد على عمليات التحسين المستمر.
- **تنظيم الزيارات بين المدارس** - حيث تساعد هذه الزيارات الإدارة المدرسية على الوقوف على أحسن الممارسات والبرامج والتعرف على الممارسات اليومية في هذه المدارس، بالإضافة إلى حضور الاجتماعات لمناقشة هذه الممارسات .

---

(1) **Center for Educational and Community Renewal,** Oklahoma University- School Partnership, (Oklahoma: Center for Educational and Community Renewal, 2000), (http://www.ou.edu/org/one/university. htm)

- **تنظيم اجتماعات شهرية:-** عبر شبكة العمل "Network" وذلك لتبادل الآراء والمقترحات.
- **التعاون مع المدارس لوضع مناهج استثنائية تربط الطلاب بقيم** ومعتقدات وبيئة المدرسة.

وتعتمد الشراكة من الجامعة والمدرسة على الأمور التالية:-[1]

- استعداد الأطراف المشاركة للتخلي عن طرقهم التقليدية وتحديد نقاط القوة والضعف لبعضهم البعض.
- إيجاد التزام مشترك بالتغير نحو الأفضل.
- اكتشاف البدائل والقضاء على معوقات عملية التعلم.

لذ تعد شراكة الجامعات أحد المتطلبات الضرورية لإنجاح التجديد الذاتي بالمدرسة الثانوية، فبالإضافة إلى الدور الفعال التي تقوم به في التدعيم الفعال لاستراتيجية مدارس التنمية المهنية الذي يعتمد على الشراكة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات مع المدارس لتحقيق التنمية المرغوب فيها للمعلمين والإدارة المدرسية، فإنها تقوم بالعديد من المهام التي تحقق التنمية المهنية المرغوبة ليس فقط للمعلمين ولكن كذلك للإدارة المدرسية والطلاب،وهو أساس إنجاح التجديد الذاتي للمدرسة والذي يركز على تنمية القوى البشرية

---

(1) **ميخائيل مولان وأندى هارجريفر،ترجمة عايدة ابو غريب ، النمو المهني للمعلم والتغيير التربوي، ، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٩/٢٠٠٠) ص ص ٧٣-٧٤.**

داخل المدرسة الثانوية بالإضافة إلى أن تحقيق هذا الهدف سوف يساعد على توفير الموارد المالية للمدرسة ، كما أن شراكة المدارس مع الجامعات سوف يتيح الفرصة لأساتذة هؤلاء الجامعات من التعرف على المشكلات التي تدور في الميدان والتي تعوق الإدارة عن تحقيق التجديد الذاتي لمدارسهم وبالتالي محاولة عمل أنشطة يمكن من خلالها التصدي لكافة المشكلات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف ، كما أنها تتيح الفرصة لقيادات الجامعات من تعديل برامجهم لكي تتواكب وتتكيف مع احتياجات المدارس الثانوية الحالية والمستقبلية .

**(٢) - شراكة المجتمع ورجال الأعمال .**

إن إعداد طالب ثانوي قادر على مواجهه متطلبات وتحديات القرن الواحد والعشرين يحتاج إلى شراكة المجتمع ورجال الأعمال.، ذلك لأن نجاح هؤلاء الطلاب في المهن يتطلب امتلاكهم المهارات الضرورية للعمل في بيئة غنية بالتكنولوجيا والمعلومات وإعدادهم الإعداد الأكاديمي للحصول على وظيفة تتطلب مهارات تفكير عالية حيث أن الهدف الأساسي من وراء هذه الشراكة يكمن في مغادرة الطلاب مدارسهم وهم يمتلكون المعرفة والمهارات للاندماج الفوري في سوق العمل. (١)

حيث تمد هذه الشراكة المدارس بما يلي:-

- أنشطة التعلم المتمركزة حول العمل.

---

(1) **Tunseth Jane And Craig Nowicki,** The Promise Of Partnerships, Principal Leadership (High School Ed), Vol. 4, No.4, Dec. 2003, Pp. 40-46.

- برامج تتحدى بها المستويات التعليمية.
- فرص التعلم للطلاب لخدمة المجتمع.
- ربط المدرسة بسوق العمل الحالي والمستقبلي .
- الاستفادة من آرائهم في تطوير المنهج واتخاذ القرارات الرشيدة.
- أدوار النصح والإرشاد للطلاب لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم. [١]
- نماذج جديدة للتعلم والتدريس يمكن تطبيقها من خلال خبراء.
- منهج ابتكاري مرتبط بسوق العمل ومتطلبات الوظيفة.
- إتاحة الفرصة لعمل بعض الأفراد (الخبراء) كشركاء في التدريس يقومون بمعاونة الإدارة المدرسية في إنجاز العديد من الهام والتي منها ما يلي :-
  - المشاركة في وضع الخطط.
  - إيجاد طرق لتحسين الأداء المدرسي.
  - عمل فريق يستجيب لاحتياجات الطلاب.[٢]

وبذلك نجد أن هذه الشراكة تساعد على إعداد الطالب لمواجهة تحديات الاقتصاد العالمي الحر، وتحديات الألفية الثالثة كما أنها تساعد على إنجاح التعلم الخدمي، حيث أن هذه الشراكة تمكن هذه المنظمات ورجال الأعمال من

---

(1) **Dan-G. Holt & Colleen Willard**, "Let's Get Racal: Students Solving Authentic Corporate Problems", Phi Delta Kappan, vol. 82, No.3, Nov. 2000, P. 243.

(2) **U.S Department Of Education**, Recruiting Support Personal As Partners In Teaching, (Florida: Us. Department Of Education, 2000), P. 39. (http://www. school renewal. org/strategies/i. support-af-html).

المشاركة الفعلية في تدريب الطلاب على النواحي النظرية والأكاديمية وهي بذلك تكسب الطالب كافة المهارات الضرورية وتحقق له طموحاته وتوقعاته بالنسبة لنوظيفة التي يرغب فيها،بالإضافة إلى أن هذه الشراكة تسهم بشكل مباشر في إنجاح التعلم البحثي من خلال تطوير الوحدات البحثية المتفق عليها والتي تجعل هناك اتصال بين المدرسة والبيئة المحيطة واحتياجاتها، بالإضافة كذلك إلى أنها تتيح المشاركة الفعلية للخبراء في النواحي التعليمية والإدارية والتي تساعد على إنجاح الأهداف المعنية .

**(٣)- شراكة أولياء الأمور .**

يلعب أولياء الأمور دوراً هاماً في التنمية والتحسين المستمر لمهام المدرسة،حيث يساعد هذا النمط من الشراكة على إدماجهم في العملية التعليمية .،من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف التعليمية والإشراف على النتائج وتدعيم فرص التعليم في المنزل والمشاركة في خطة العمل المدرسية وتقديم المقترحات البناءة مما يساعد على دمج العلاقة بين المنزل والمدرسة، ويجعل هذه الجهود المشتركة تتجه دائما نحو تحسين عملية تعلم الطلاب.[١]

وتتطلب هذه الشراكة أن تحدد لأولياء الأمور أدوار في الرؤية الموضوعة، حيث يمتلك أولياء الأمور الذين يعملون مع المدرسة التأثير الهام والإيجابي عليها لتقديم تعلم ذو جودة عالية عندما يشتركوا في صنع القرارات

---

[1] **Sandra-L. Christenson**, "The Family-School Partnership : An Opportunity To Promote The Learning Competence Of All Students", The School Psychology Review, Vol. 33, No.1, 2004, p. 83-104.

وإعداد خطة تشاركيه وتقديم الخدمات المعنية للتحصيل والإنجاز الأكاديمي المرتفع للطلاب.[1]

وتحتاج هذه الشراكة إلى قيام الإدارة المدرسية بوضع خطة فعالة تشتمل على ما يلي:-

- إطلاعهم على نتائج المشاركة في الإصلاحات الحالية والمستقبلية.
- مشاركتهم في عمليات التقييم وبالتالي المسئولية المشتركة في تحمل النتائج.
- احترام وتبادل المعرفة والحكمة والثقافة بين المدرسة وأولياء الأمور.
- تخليق هياكل تعزز الاتصالات المفتوحة والعدل بين أولياء الأمور.[2]
- تصميم خطط تشاركية وبرامج نافعة تتعلق بالمخرجات.
- تصميم برامج لأولياء الأمور يمكن من خلالها إكسابهم مهارات التدريس وتعلم الطلاب في المنزل ومباشرتهم.
- تدريب المعلمين على الأساليب العامة والخاصة لجذب انتباه أولياء الأمور إلى أهمية دورهم في تعليم آبائهم.[3]

---

(1) **Rosara**, "Improving Educational Impact Through Community And Family Engagement," IDRA Newsletter, Nov. 2002, P1, (http://www.idra.org/newsltter/2002/nov/rosana. htm).

(2) **Carol A. Boal**, "A Three Way Partnership With Families", Principal, Vol. 83, No.3, Jan/Feb 2004, Pp 9-29.

(3) **Catherine Wehlbury Hickman**, the Future of High School Success: the Importance of Parent Involvement Programs, PhD, Stephen College, 2000. (http://www. horizon.unc.edu/projects/hsj/hickman.asp )

ويتضح مما سبق أن شراكة أولياء الأمور تساعد على تبادل السلطة و المسئولية مع المدرسة ، حيث يشعر أولياء الأمور بأنهم مسئولين عن إنجاح العملية التعليمية وأن لهم دور إيجابي في المدرسة ، مما يعيد ثقتهم المفقودة نحو المدرسة ويغير من اتجاهاتهم السلبية إزائها ، بالإضافة إلى أن هذه الشراكة سوف تلزمهم بالمباشرة المنزلية لأبنائهم وتدعيمهم وتحفيزهم لتبني استراتيجيات تعلم جديدة ومختلفة تكسبهم المعرفة المتجددة والمتطورة باستمرار.

وبالنظر إلى هذا المحور المتعلق **بمتطلبات البيئة الخارجية** نجد انه بالإضافة إلى أهمية الشراكة والفوائد التي تعود على المدرسة وجميع العناصر البشرية من تحقيقها ، فإن هذه الشراكة يستلزم إنجاحها قائد مبدع لديه القدرة على اقتناص الفرص وجعل مدرسته بيئة مفتوحة على العالم الخارجي حتى يتمكن من الاستفادة من الموارد المتاحة في هذه البيئة ، ومن هنا يلعب الإبداع الإداري دورا حيويا وهاما في إنجاح هذه الشراكات .

ويتضح من المحور **المتعلق بمتطلبات التجديد الذاتي للمدرسة** الدور الفاعل للقيادة الإبداعية من خلال قيامها بما يلي :

- تكوين شراكات قوية تساعد على إنجاح عمليات التجديد للمدرسة الثانوية.
- توفير أنظمة معلومات إيجابية تمكن الإدارة من تحقيق التميز والاختلاف .

- توفير الموارد المالية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحسين الأداء المدرسي ومقابلة المعايير الموضوعة وذلك عن طريق نقل سلطة الميزانية إلى المدرسة .
- تعيير أنظمة العمل والاتجاه نحو العمل من خلال فرق العمل الموجهة ذاتيا .
- محو الأمية الكمبيوترية والتي تعد ركيزة أساسية لإنجاح كافة استراتيجيات التعلم السالف ذكرها.
- توفير قنوات اتصال مفتوحة يمكن من خلالها التعرف على آراء ومقترحات ومشكلات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور بالإضافة إلى تبادل المعرفة ونشر '' عن العمل .
- توفير بيئة إبداعية يمكن من خلالها القيام بما يلي :
  - تغيير نظم الحوافز وربطها بالتميز والإبداع في العمل .
  - تغيير هيكل القرارات والاتجاه نحو القرارات المشتركة التي تشعر الجميع بالمسئولية عن إنجاح هذه القرارات .
  - توفير المناخ المدرسي الملائم والذي يساعد على مواجهة الكثير من التحديات والعوائق التي تواجه المدرسة الثانوية .
  - تمكين المعلمين لمساعدتهم على اتخاذ القرارات السريعة والرشيدة خلال يومهم الدراسي
  - إعداد جداول مرنة تتيح التدريس والتعلم في نفس الوقت .

## ٦- نماذج عالمية لمدارس التجديد الذاتي الثانوية :-

♦ **مدرسة بوسطن الثانوية Boston High School Renewal**

ركزت جهود التجديد في مدرسة بوسطن الثانوية والتي بدأت منذ عام ٢٠٠٣ على تقسيم المدرسة إلى مجموعة من المدارس الصغيرة والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية ، الرؤى الواضحة ، الموارد المتجددة والمرنة ، التعليم المتفرد ، فقد أعيد تصميم هذه المدارس من أجل تقديم خدمة تعليمية ممتازة لجميع الطلاب ، وتم ربط هذه المدارس من خلال شبكة عمل يمكن من خلالها تبادل الخبرات والمعلومات التي تساعد على تنمية مهارات الطلاب وتجعلهم معتمدين على أنفسهم في عملية التعليم والتدريب. (١)

وفي سبتمبر ٢٠٠٣ تم افتتاح أربعة مدارس صغيرة داخل مدرسة بوسطن الثانوية هذه المدارس تمثل بيئات تعلم صغيرة من أجل تدريس ابتكاري إضافة إلى استعانتها ببرامج شراكة إبداعية مع المجتمع المحلي ومؤسسات الأعمال وقد تمثلت هذه المدارس في الآتي:(٢)

**أ-أكاديمية للخدمة الخاصة** : The Academy Of Public Service وهي تتيح للطلاب فرص مهنية لخدمة المجتمع بالإضافة إلى فرص للإنجاز الشخصي والأكاديمي .

---

(1) **High School Renewal And Boston Small Schools Networks ,** ( http://www. highschoolrenewal.org/summty.htm.)

(2) **Creating Small Learning Environments** (http://www. highschoolrenewal.org/summty.htm).

ب – أكاديمية الاقتصاد والأعمال : The Economic And Business Academy وهي تعد الطلاب للنجاح في عملهم من خلال برامج عمل تدريبية تدمج الطلاب وتشركهم في الأعمال ، حيث تقدم لهم دراسة أكاديمية قوية تركز على إعدادهم للجامعة بالإضافة إلى تعليمهم المهارات والمفاهيم المطلوبة للنجاح في عالم الأعمال حيث تتيح لهم فرص مهنية متنوعة .

ج – أكاديمية بوسطن التكنولوجية : Tech Boston Academy والتي تهدف إلى دمج التكنولوجية في المناهج بالإضافة إلى أنها تقدم برامج تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ، ومن ثم فإن طلاب هذه الأكاديمية يتعودوا على استخدام هذه التكنولوجيا في كافة البرامج الدراسية ،وبمساعدة المستشار الأكاديمي فان الطلاب يقوموا بتصميم خطة دراسية تكون متناسبة مع اهتماماتهم ومواهبهم الخاصة وهو ما يعرس فيهم مهارات العمل والمهارات الاجتماعية .

د– مدرسة بوسطن الثانوية الدولية: International High School: Bostonوهي تقوم بإعداد الطلاب للجامعة والعمل والمواطنة وذلك من خلال إمداد الطلاب ببرامج أكاديمية ذات جودة عالية .

وتجدر الإشارة بالذكر أن الإدارة المدرسية بهذه المدارس ركزت على استراتيجيات التدريس والعلم والتدريب التعاوني ،حيث تساعد هذه الاستراتيجيات المعلم على تنفيذ مدخل الورش في التدريس Workshop " Approach The Teaching" والذي يقوم على إعطاء الطلاب وقت كاف للتحدث والقراءة والكتابة والتفكير داخل الفصل سواء بمفردهم أو في

جماعات صغيرة ، كما تتيح للمعلمين الوقت اللازم للملاحظة وتدوين الملاحظات والنقاش مع الطلاب ، وبذلك يمنح هذا المدخل الطلاب الشعور بالثقة والملكية ويمدهم بمهارات أفضل في التعلم .[١]

وتلعب الشراكة دورا كبيرا في هذه المدارس في إعداد الطلاب للعمل من أجل المستقبل حيث أنها تمدها ببرامج للتنمية المهنية لأعضائها والتي تساعدهم على تنفيذ استراتيجيات المدارس الصغيرة والمتمركزة حول تصميم المنهج ، الأنشطة اليومية المبتكرة ، التعلم القائم على العمل ، التدريس التعاوني ، التقييم المستمر بالإضافة إلى دراسات استطلاعية تساعد على عملية التحسين المستمر في هذه المدارس ، ومن أجل ذلك أقامت مدارس بوسطن الصغيرة شراكة مع كل من :

- مجلس بوسطن للصناعة الخاصة : Boston Private Industry Council والذي يمد هذه المدارس بفرص تدريب وتعلم واسعة للطلاب .
- مركز التعلم التعاوني : The Center Of Collaborative Education والذي يشارك في تصميم وتنفيذ وتطوير وتحسين المدارس الصغيرة و إمدادهم بفرص التنمية المهنية.[٢]

---

(١) **Teaching and Learning Approaches,** (http://www. [illegible]schoolrenewal.org/tl.htm).

(٢) **[illegible]ston High School Renewal: Small Schools Initiative ,** ([illegible]://www.jff.org/approaches/youthtrans/showcase/bostonhsrenewal.htm).

## ◆ مدارس سان ديجو الثانوية :

## San Diego High Schools Renewal

سمحت مبادرات التجديد في مدارس سان ديجو الثانوية على مساعدة الطلاب على النجاح على المستوى الأكاديمي والشخصي والتي استلزمت قيام الإدارات التعليمية بتعيين مديري مدارس مشهود لهم بالكفاءة والقدرات الخلاقة حيث ركزت مبادرات التجديد التي تقوم بها الإدارة التعليمية بالتعاون مع المدارس على العديد من الأسس والتي منها ما يلي :

- مناهج مدرسية مرتبطة بآمال الطلاب .
- زيادة الطلب على خريجي المدارس الثانوية الذين لديهم قدرات عقلية واجتماعية وانفعالية كبيرة قادرة على النافسة في سوق العمل وتشكيله .
- تحسين الإنجاز الأكاديمي للطلاب من خلال مشاركتهم في العملية التعليمية ،وعمل علاقات قوية مع الكبار سواء كانوا معلمين أو أولياء أمور أو أعضاء من المجتمع بالإضافة إلى إمدادهم بأفضل الفرص من أجل النجاح الشخصي من خلال تدعيم الجانب الأكاديمي والاجتماعي .

وقد وضعت مديري هذه المدارس بالتعاون مع المجتمع المدرسي مجموعة من الأهداف تمثلت فيما يلي :

- زيادة إعداد الطلاب الذين لديهم القدرة على دخول الجامعات .
- التأكيد على أن جميع طلاب المرحلة الثانوية لديهم القدرة على مقابلة معايير ولاية كاليفورنيا الموضوعة ، واجتياز امتحان مدرسة كاليفورنيا الثانوية .

-تحسين الفرص المتاحة لخريجي المدرسة الثانوية التي تشمل على العمليات التي تؤكد على التعليم العالي أو التدريب التقني أو الدخول في مجال العمل أو الخدمة العسكرية .

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فقد ساعدت الإدارات التعليمية بمدينة سان ديجو مديري المدارس بوضع وتطبيق العديد من نماذج التجديد للمدرسة الثانوية والتي قامت على مبادئ أساسية وهي :

أ- **توقعات عالية** : حيث أن الطلاب يندمجوا في المناهج الموضوعة التي يدرسونها والتي يتم تطويرها باستمرار من خلال فريق مدرسي به نخبة من المتخصصين الذي يساعدون كذلك الطلاب على تحقيق الإنجاز والوصول إلى المعايير ولاية الموضوعة وترك المدرسة وهم مستعدين للنجاح في العمل أو مواصلة التعليم .

ب- **بناء الشخصية المتميزة** : حيث تقوم كل بيئة مدرسية بتدعيم علاقات الطالب مع الآخرين والتي تجعل كل طالب لديه القدرة على وضع خططه الشخصية نحو التقدم .

ج- **الترقي المتمركز حول الأداء** : يترقى الطلاب إلى المستوى التعليمي الأعلى عندما يحققون الإنجاز المطلوب وعلى جميع العاملين داخل المدرسة مساعدتهم على تحقيق هذا الإنجاز .

د- **إتاحة الوقت للتعاون** : أن المعلمين يكون لديهم الوقت للتعاون لتنمية مهاراتهم وخططهم وذلك لمقابلة احتياجات كل طالب بالإضافة إلى

مشاركة أولياء الأمور وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ورجال الأعمال في تحقيق هذه الأهداف .[1]

تمثلت نماذج التجديد للمدارس الثانوية بمدينة سان ديجو في خمسة نماذج وهي كما يلي :

*أ- نموذج المدارس الصغيرة :* ***Small Schools Model***

ويركز هذا النموذج والذي بدأ العمل به في العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ على تقسيم المدارس إلى مجموعة من المدارس الصغيرة مع إعطاء هذه المدارس الاستقلالية ، والتي تمنحها السلطة لتنفيذ المناهج الخاصة بها والتي يمكن من خلالها الوصول إلى معايير الولاية وذلك في ضوء متطلبات الإدارة التعليمية وما تراه المدرسة .

وتقوم هذه المدارس بوضع خططها في ضوء المعايير الآتية :

(١) ***إعطاء المعلمين وقت للعمل سويا لتحسين إنجاز جميع الطلاب*** : وذلك من خلال جداول مرنة تمكنهم من التشاور والتحاور لحل قضايا التدريس التي تقابلهم .

(٢) ***مقابلة المناهج لاحتياجات جميع الطلاب*** : حيث أن المنهج الخاص بكل مدرسة يعد في ضوء احتياجات كل طالب واحتياجات جامعة كاليفورنيا وجامعة مقاطعة كاليفورنيا ، ومن أجل ذلك يصمم المنهج ليعبر عن اهتمامات الطلاب وتطبيقات الحياة العملية .

(٣) ***مشاركة المجتمع وأولياء الأمور والطلاب في تحسين الخطط الموضوعة*** : وذلك من خلال عمل فريق قيادي – يتضمن هؤلاء الأفراد

---

[1] **High School Renewal: San Diego City Schools ,**
( http://www.sdcs.k12 .ca.us/hsrenewal/)

بجانب الأعضاء الموجودين في المدرسة – والذي يعطي لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى أن هذه المشاركة تعطي إحساس حقيقي للطالب بالمحاسبية من قبل الجميع وتسمح كذلك للمدرسة أن تشرك الجميع في العمل والنجاح .

(٤) ***وعي المعلمين بالطموحات المهنية للطلاب :*** ومحاولة تدريبهم بما يتم تدريسه داخل الفصل لمقابلة هذه الطموحات ، ويساعدهم على ذلك مخططي المناهج .

(٥) ***استخدام أساليب تدريس متنوعة لمقابلة احتياجات الطلاب :*** والتي تتحتم على هذه المدارس إمداد المعلمين ببرامج تنمية مهنية متميزة تركز على :

- إعادة تنشيط أنماط التعلم والتدريب .
- التعلم المتمركز حول المشكلات .
- التدريس متعدد الثقافات .
- التدريب على الاستراتيجيات المختلفة للتقييم .
- حث المعلمين للطلاب على التفكير النقدي .
- استخدام المعلمين منهجيات واستراتيجيات تدريس مختلفة .

(٦) التقييم الخارجي : من خلال المؤسسات والمنظمات الخارجية والتي تشترك في تقييم المخرجات التعليمية ، وفي نفس الوقت تقوم هذه المدارس بإعداد نظام محاسبي صارم يحاسب هذه الهيئات على دورها

الفعلي في تحسين إنجاز الطلاب وفرص التدريب الحقيقية التي قـدمتها لهم .[1]

ب - *نموذج مدارس التحدي:* ***Challenge Schools Model***

ويركز هذا النموذج من المدارس على تعزيز الإنجاز لكل طالب وسد فجوة الإنجاز بين مجموعات الطلاب ، كما أنه يركز علـى الكيفيـة التـي يستطيع بها كل طالب أن يحقق مستويات عالية في بيئة أكاديميـة ملائمـة ، بالإضافة إلى تشكيل فريق عمل متخصص داخل المدرسة مسئول عن القيـام بالتطوير المستمر للخطط طويلة الأجل التي تؤكد على ما يلي :

- تنمية الجانب الأكاديمي من خلال برامج تعليمية ذات مـستويات جـودة عالية .
- أداء طلابي محسن يستطيع أن يقابـل الامتحانـات المعياريـة لولايـة كاليفورنيا .
- تنمية بيئة تعلم متفرد من أجل الطلاب .
- تحسين القيادة المدرسية .
- تنمية مشاركة المجتمع .

وتلعب الإدارة التعليمية دورا هاما وبارزا حيث أنهـا تـشترك فـي الجوانب المحاسبية وتنمية القيادات ، كما أنها تقوم بعمل شراكة مع مراكـز بحثية لإمدادها بآليات وأنشطة لتحسين تعلم الطـلاب ، وتنميـة الكفايـات

---

[1] **Small Schools, High School Renewal: San Diego City Schools ,** ( http://www.sdcs.k12 .ca.us/hsrenewal/sm_schools.html).

المهنية للمعلمين والوصول مع أولياء الأمور والمجتمع لأفضل تدعيم مدرسي.[1]

*ج- نموذج المدارس الصغيرة المستقلة: freestanding small schools*

وقد طبق هذا النموذج على مدرسة "Lincoln" حيث تم إغلاقها في مايو ٢٠٠٣ وسوف يتم افتتاحها في سبتمبر ٢٠٠٦ وإعادة تقسيمها إلى أربعة مدارس صغيرة مستقلة تضم ٧٠٠ طالب.

ويعد نموذج المدارس الصغيرة المستقلة هو نموذج جديد يطبق في المدارس الثانوية حيث تدعم الإدارة التعليمية هذه المدارس من خلال إمدادها بالاستقلالية الكاملة ، كما أنها خططت لتطوير المدارس الصغيرة لتصبح مدارس مستقلة ذات تكنولوجيا عالية حيث تتسم هذه المدارس بما يلي :

- الاستقلالية الكاملة .
- لها ميزانية منفصلة ومساحة مخصصة لها ومدير يديرها .[2]

*د - نموذج مدارس المجتمع: Community Engagement Model*

ويركز هذا النموذج على خدمة منظمات المجتمع للطلاب وتحسين جهود الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في خدمة المدرسة و إمدادها بالدعم الكافي حيث يقوم على مبادئ أساسية وهي :

---

(1) Challenge High School Renewal: San Diego City Schools , ( http://www.sdcs.k12 .ca.us/hsrenewal/challenge.html).

(2) Community Engagement, High School Renewal: San Diego City Schools , ( http://www.sdcs.k12 .ca.us/hsrenewal/community.html).

- مشاركة منظمات المجتمع .
- تدعيم أولياء الأمور والمجتمع للمدرسة وبرامجها .
- المشاركة الفعلية لأولياء الأمور في البرامج الأكاديمية التي تقدم للطلاب .

حيث ترى هذه المدارس أن كل طالب يستطيع أن ينجز ويحقق مستويات عالية في بيئة أكاديمية تنمي مهارات وكفايات الطلاب وتطبق العديد من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها إحداث التحسينات المستمرة في أداء المدرسة وذلك من خلال التدعيم والمشاركة الفعلية لمنظمات المجتمع المحلي وأولياء الأمور.[1]

### *هـ- نموذج المدارس الثانوية البديلة*

### *Alternative High Schools Model*

وهي مدارس يدور اهتمامها بالدرجة الأولي على التخلص من الإطار التقليدي الحاكم والمنظم للمدارس الثانوية والتركيز على عمليات تحسين مستوى إنجاز الطالب حيث تتاح لها درجة كبيرة من الاستقلالية ، كما تقوم بوضع خطط طويلة الأجل تركز على :

- القضايا والتحديات الأكاديمية .
- قضايا التدريس والتعلم المرتبطة بالفصل والخريجين .
- زيادة إنجاز الطلاب و إعدادهم للجامعة أو المهنة .
- تطوير المعايير المدرسية الموضوعة من أجل تحسين المسار المهني والأكاديمي للطلاب .

[1] **Freestanding Schools, High School Renewal: San Diego City Schools** , ( http://www.sdcs.k12 .ca.us/hsrenewal/freestanding.html)

- إقامة شراكات قوية مع كليات المجتمع والتي تعطي قوة كبيرة لهذه المدارس وفي نفس الوقت تعمل على تحسين جودة الخريجين.[1]

ونلاحظ من التطبيقات السابقة أن هذه المدارس ركزت عند سعيها لتحقيق التجديد الذاتي على ما يلي :

- أهمية توافر إدارة مدرسية متميزة قادرة على إحداث التجديد في مدارسهم .
- إمداد المعلمين والإدارة المدرسية بفرص التنمية المهنية المختلفة والمتنوعة والتي تتيح لهم مقابلة الاحتياجات المتنوعة للطلاب وتحقيق النجاح على المستوى الأكاديمي والشخصي .
- إعطاء المدارس الدرجة الكافية من الاستقلالية التي أتاحت لها فرصة لوضع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .
- الاستفادة من الدعم الحقيقي للمجتمع في إنجاح هذه النماذج .
- إعادة تقسيم المدارس إلى مدارس صغيرة حتى يتم استغلال كافة الإمكانيات الداخلية والخارجية في تحقيق الأهداف المنشودة .

وسوف يتم الاستفادة من هذه النماذج في وضع الأسس النظرية وعند رسم الإطار العام للاستراتيجية المقترحة للتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية بجمهورية مصر العربية .

### ٧- مرتكزات نظرية لتحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية .

استخلاصا مما سبق يمكن الخروج بمجموعة من الأسس النظرية التي يمكن من خلالها تحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء الإبد :

---

**Alternative Small Schools, High School Renewal: San Diego City Schools** , ( http://www.sdcs.k12 .ca.us/hsrenewal/alt_adu.html) .

الإداري ، كما تمكنا هذه الأسس من الحكم على واقع المدرسة الثانوية ،وتتمثل هذه الأسس فيما يلي :

١- الاتجاه نحو اللامركزية – من خلال تبنى وتطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل اتجاه الحكم الذاتي – لإعطاء المدرسة الاستقلالية اللازمة لجعلها هي المسئول الأول عن التحسينات المستمرة بداخلها ، وذلك لتحقيق المعايير الأكاديمية والمهنية الموضوعة والمرغوب فيها للطلاب .

٢- تضمين السمات والقدرات الإبداعية ضمن شروط شغل وظيفة الإدارة المدرسية .

٣- تدريب أعضاء الإدارة المدرسية على العديد من الأساليب (العصف الذهني – حلقات الجودة – الاستعانة بالخبراء – مدخل الخيار الإستراتيجي) التي تساعد على إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لديهم، وإكسابهم مهارات التفكير الإبداعي والنقدي ،والتي تمكنهم من صنع الاختلاف والتميز في مدارسهم .

٤-تخصيص جزء من ميزانية المدرسة للمجهود الابتكاري وذلك لتدعيم الأنشطة والأساليب التي تنمي الإبداع لدي العاملين داخل المدرسة .

٥-تحفيز الإدارة المدرسية المعلمين للاتجاه نحو تبنى طرق وأساليب تعلم مختلفة ومتميزة، تصقلهم وتزودهم دائما بالخبرة والمعرفة المتجددة ، وتمكنهم من التجديد المستمر في عملهم وطرق التدريس والتعلم من خلال ربط المكافآت بالأداء المتميز .

٦- تدعيم الإدارة المدرسية المعلمين والطلاب لتبني أساليب تعلم مبتكره تنمي لديهم الجانب المعرفي والمهني والشخصي من خلال الجداول المرنة و تأسيس بنية تحتية تدعم هذه الاستراتيجيات .

٧-تعاون الوزارة مع المدرسة لمزج التعلم الأكاديمي مع التعلم المهني من خلال تطبيق التعلم الخدمي والذي يجعل من المدرسة بيئة تعلم شيقة ، وفي نفس الوقت يقابل احتياجات وتوقعات وطموحات الطلاب ، ومن جانب آخر يربط المدرسة بسوق العمل .

٨- توفير خبير تكنولوجي داخل المدارس الثانوية يستطيع تأسيس نظام معلومات جيد داخل المدرسة – وما يتفرع منه من أنظمة فرعية (نظم القرارات الإدارية – نظم المعلومات الاستراتيجية – النظم الخبيرة – نظم القرارات الإدارية – نظم المعرفة) – يمكن الإدارة المدرسية من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها لتطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعة وفي نفس الوقت يساعد على تنمية العاملين وتزويدهم بالمعرفة التي يحتاجونها

٩-نقل سلطة عمل الميزانية إلى المدرسة والتي تمكن الإدارة المدرسية من تحقيق المزيد من الوفورات المالية ، وتساعدهم كذلك على ربط الأجر بالأداء لتحفيز الجميع على الوصول إلى معايير الأداء الموضوعة ويؤدى في النهاية إلي تحسين الأداء الكلى للمدرسة .

١٠- قيام الإدارة المدرسية بنشر ثقافة العمل التقني والتأكيد على نظم العمل المرتبطة بفرق العمل المدارة ذاتيا والتي يمكن من خلالها دفع المدرسة الثانوية نحو التقدم المنشود.

١١- تهيئة الإدارة المدرسية لبيئة عمل إبداعية تمكن الجميع من إطلاق قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية وتمكنهم من الخروج عن التقليدي في العمل وتحفزهم على التجريب دون خوف.

١٢-اشتراك الإدارة التعليمية والمديريات مع المدرسة لتفعيل الشراكة مع المدارس والتي تساعدها على تهيئتها لتصبح أماكن تعاونية للتعلم – سواء كانت هذه الشراكات مع الجامعات / رجال الأعمال ومنظمات المجتمع / أولياء الأمور .

١٣-قيام الوزارة بالتعاون مع المديريات والإدارات التعليمية وأعضاء الإدارة المدرسية بوضع نماذج متعددة للتجديد الذاتي مع إعطاء الإدارة المدرسية في كل مدرسة الاستقلالية الكافية لتبني النموذج الذي تراه والسعي لرسم الإطار العام للإستراتيجية التي تحقق هذا النموذج .

***خلاصة الفصل :-***

تم التعرض في هذا الفصل إلى الإبداع الإداري كأحد أهم المرتكزات الأساسية للتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية ،والتعرف على الفوائد التي تعود على المدرسة من توافر قيادة إبداعية بداخلها وبجانب هذه الفوائد فإن هذه القيادة تلعب دوراً فاعلاً في التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية ، بالإضافة إلى توضيح أهم سمات المبدعين والتي يجب تم تضاف إلى شروط شغل هذه الوظيفة ، هذا إلى جانب الأساليب والطرق المختلفة التي يمكن من خلالها تنمية الإبداع لدي أعضاء الإدارة المدرسية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على إشراك كافة العاملين مع الإدارة بآرائهم ومقترحاتهم التي تقود إلى أفضل أداء لهم .

وبعد ذلك تم الانتقال إلى محور التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية وتـم التعرف على ماهية التجديد الذاتي للمدرسة وان الهدف الأساسي للتجديد يكمن في إمكانية إقامة وبناء مجتمع معرفي بداخلها يساعدها علـى تبـادل ونـشر المعرفة بين جميع الموجودين بداخلها ، والذي يُمكن هذه المرحلة من تحقيـق الأهداف المرجوة حيث أتضح أن هذه المرحلة في جميع بلدان العـالم سـواء النامية أو المتقدمة يكتنفها العديد من جوانب القصور والتي تجعلها غير قادرة على الوصول إلى مستوى الإنجاز الأكاديمي والمهني المرغوب فيه للطالب ، مما يجعل خريجها مخرجاً ضعيفاً غير مؤهل لمواجهـة التحـديات الحاليـة والمستقبلية ، وبعد ذلك تم التعرض لمتطلبات التجديد الـذاتي سـواء كانـت متطلبات تتعلق بالبيئة الداخلية أم الخارجيـة والـدور الـذي تلعبـه الإدارة المدرسية المبدعة في توفير هذه المتطلبات بالتكاتف مع الوزارة والمـديريات والإدارات التعليمية .

وتم التعرض مؤخرا لبعض النماذج التطبيقية التي تـم مـن خلالهـا الوقوف على بعض النماذج المختلفة للتجديد الذاتي للمدرسة الثانويـة والتـي سوف يتم الاستفادة منها عند وضع الرؤية الإستراتيجية المقترحة وفي النهاية تم الخروج ببعض المرتكزات النظرية التي سوف تساعد فـي الحكـم علـى الواقع والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحول دون تحقيق المدرسة الثانوية للتجديد الذاتي وهو ما سوف يتم التعرض له عنـد تشخيص واقع البيئة الداخلية والخارجية في الفصل القادم القادمة .

# الفصل الثالث

## تشخيص البيئة الداخلية والخارجيه

## للمدرسة الثانوية العامه

# الفصل الثالث

## تشخيص البيئة الداخلية والخارجيه للمدرسة الثانوية

***************

**مقدمة:-**

يتناول هذا الفصل تشخيص واقع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة بمصر ، حيث انه تم التعرض لمصر كنموذج يحتذى به بالنسبة للعديد من الدول العربية والنامية والتي تعاني فيها المدرسة الثانوية العديد من المشكلات ، كما أنه يمكن من خلال هذا التشخيص الوقف على الوضع الراهن لبيئة المدرسة الثانوية ، للوقوف على امكانيات وموارد هذه البيئه .

ومن هنا سوف يتناول هذا الفصل المحاور التالية :

**أولا : أهم المشكلات في بيئة المدرسة الثانوية العامة بمصر .**

**ثانيا : تشخيص وافع البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية العامة بمصر .**

**ثالثا : تشخيص واقع البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية العامة بمصر .**

**رابعا : نتائج واقع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة بمصر.**

## أولا : أهم المشكلات في بيئة المدرسة الثانوية العامة بمصر .

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة للمدرسة الثانوية العامة والجهود التي تبذلها على مدار السنوات السابقة، إلا أن هذه المرحلة لا زالت تعانى العديد من جوانب القصور المتعلقة بضعف كفاءة العاملين بها من إدارة ومعلمين وغيرها من جوانب القصور الأخرى التي تجعلها غير قادرة على تحقيق المخرجات التعليمية المرغوب فيها والذي يرجع إلى العديد من المشكلات وجوانب القصور في بيئتها والتي يمكن إجمالها فيما يلى:-

١- **فيما يتعلق بالبيئة الداخلية :** تعانى هذه البيئة الكثير من المشكلات والسلبيات التي تعوقها عن تحقيق التجديد الذاتي لها والتي منها ما يلي :

- المركزية الشديدة الذي يعانى منها التعليم الثانوي العام رغم تطبيق وزارة التربية والتعليم اللامركزية بحكم القانون من حيث الوظائف والموازنات.[1]
- لا زالت الإدارة المدرسية تعانى الكثير من جوانب القصور نتيجة ضعف قدراتها على مسايرة المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة وعدم ترجمة هذا التوجه العام إلى سياسات وممارسات داخل المدرسة .[2]

---

[1] هبة حندوسة وآخرون، تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٠٤ : تطبيق اللامركزية على خدمات التعليم الأساسي والثانوي، ( القاهرة: معهد التخطيط القومي/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٤)،ص ٦٩ .

[2] نادية محمد عبد المنعم، معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام، (القاهرة :المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٠/ ٢٠٠١ )، ص ١٢٢ .

- ضعف كفاءة المعلمين نتيجة شكلية البرامج التدريبية والأنشطة التي تقدم لهم والتي تكون في الغالب بعيدة عن الاحتياجات الحقيقية للمعلمين بالإضافة إلى ضعف كفاية تدريب المعلمين الجدد خاصة على المواد التي دخلت حديثا مثل الحاسب الآلي، مما انعكس سلبا على العملية التعليمية.[١]
- جمود مناخ العمل بالمدرسة الثانوية نتيجة كثرة اللوائح والتعليمات التي تصدرها الوزارة أو مديريات التربية والتعليم بالمحافظات والتي تسد طريق التجديد أمام الإدارة المدرسية والمدرسة على اختلاف مستوياتها .[٢]
- قيام الوزارة بإدخال تكنولوجيا التعليم في المدارس ولم يقابل هذه التقنية إعداد الإمكانيات المادية والبشرية لمواجهة تحديات إدخال هذه التقنية .[٣]

كل هذه العوامل ساعدت على انخفاض المستوى التعليمي لطلاب هذه المرحلة وهو المخرج التعليم الذي تركز عليه هذه المرحلة ،والتي تهيئهم للالتحاق بالجامعات أو معاهد التعليم العالي أو الانخراط في سوق العمل، وأن

---

[١] رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة الثامنة والعشرين، ( القاهرة: المجالس القومية المتخصصة ، ٢٠٠٠/٢٠٠١)، ص ص ٥٠، ٥٢.

[٢] نادية عبد المنعم ، الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الابتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة،( القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢/٢٠٠٣)، ص ٤ .

[٣] رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة السابعة والعشرين، ( القاهرة: المجالس القومية المتخصصة ، ١٩٩٩/٢٠٠٠)، ص٥٢.

نجاحها في تحقيق المستوى المرغوب فيه من هذا المخرج يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة من هذه المرحلة .

٢- **فيما يتعلق بالبيئة الخارجية** : ضعف القدرة لدى المدرسة على الاستفادة من إمكانيات البيئة الخارجية والتصدي لتحدياتها ومن أهم مظاهر ذلك ما يلي :

- عزلة المؤسسات التعليمية في علاقاتها بالمؤسسات المجتمعية ( الزراعية والصناعية والتجارية والجامعات ومراكز البحوث) الأخرى مما يؤدى إلى ضعف الاستفادة من خبرات هذه المؤسسات في واقع العمل وفي التعليم والتدريب .
- تدنى موقع التعليم الثانوي العام بالنسبة لجهود المنظمات غير الحكومية في مجال التعليم بشكل عام مقارنة بالمراحل الأخرى للتعليم قبل الجامعي .[١]
- ضعف مشاركة الشركات وأصحاب المصانع والغرف التجارية والزراعية ومؤسسات الأعمال في تمويل التعليم الثانوي مما يعوق المدرسة الثانوية عن تحقيق الجودة والتميز والمواءمة

---

[١] رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي ،الدورة الواحدة والثلاثون، ( القاهرة: المجالس القومية المتخصصة ، ٢٠٠٣/٢٠٠٤)، ص ص٢٦، ٤٣.

والتغيير باستمرار [1]، والذي قد يرجع إلى ضعف السلطات والقدرات لدى أعضاء الإدارة المدرسية للمشاركة والاندماج مع أفراد البيئة الخارجية.

- ضعف رغبة أولياء الأمور في التعاون مع إدارة المدرسة في تسيير أمورها وكذا ضعف قدرة المدرسة على إشراك المجتمع في العملية التعليمية والتي ترجع إلى تدني قدرات المديرين والتي تعوقهم من التفاعل مع البيئة المدرسية واستثمارها.
- ظهور بعض التحديات العالمية والتغيرات السريعة في كافة المجالات المحيطة بالمدرسة وضعف قدرة المدرسة من تشكيل الأفراد المتخرجين لمواجهة تلك التحديات والتغيرات.[2]

بتحليل ما سبق نجد أن البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية يكتنفها العديد من نقاط الضعف ابتداءً من نظام تعليمي يتسم بالمركزية الشديدة والذي يحد من قدرة قياداتها على التجديد بالإضافة إلى تدني قدرب هذه القيادة والتي تحول دون خروجها عن التقليدي والمألوف في العمل وانتهاج أساليب جديدة مبتكرة تمكنها من التجديد المستمر والذي ينعكس على العملية التعليمية بشقيها الإداري والفني، بالإضافة إلى جمود المناخ داخل المدرسة والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى قيادة مدرسية روتينية تعمل فقط على تنفيذ اللوائح

---

[1] مراد صالح مراد ، "تمويل التعليم العام في مصر في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة"، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد ٢٠، مايو ٢٠٠٠، ص ٢٧٨ .

[2] رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، السابعة والعشرين، مرجع سابق، ص ص٢٦، ٥٣ ، ٥٤ .

والتعليمات التي ترهقها بها الوزارة والمديريات التعليمية ، هذا إلى جانب معلمين ذو مستوياتِ أكاديمية منخفضة والذي يكون له في النهاية مردود سلبي على المخرجات التعليمية .

أما بالنسبة للبيئة الخارجية فإن هناك ضعف في تأهيل وقدرات أعضاء الإدارة المدرسية في إشراك فئات المجتمع الخارجي في العملية التعليمية بجميع أبعادها،الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر قيادة مدرسية مبدعة يمكنها القيام بالتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة بمصر والتي سوف يتم الوقوف على مدى توافرها من خلال تشخيص بيئة المدرسة الثانوية وهو ما سوف يتم تناوله في الفصول التاليه.

## ثانيا : تشخيص واقع البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية العامة بمصر .

تتمثل البيئة الداخلية في طاقات و إمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمعنوية والتي تؤثر إلى حد كبير في أهداف واستراتيجيات المنظمة ، ويساعد تشخيص هذه البيئة على الوقوف وتحليل هذه العناصر والتي قد تمثل أوجه قوه بالنسبة لها أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية وذلك من أجل تجويد وتحقيق المخرجات التي تتقدم بها المنظمة إلى السوق و تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها[١]، ومن هنا سوف يتناول هذا التشخيص العناصر الآتية:-

١- التعليم الثانوي أهدافه وأهميته وإدارته.

٢- العناصر البشرية

---

(١) عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،( القاهرة :كليوباترا،١٩٩٩) ، ص ٢٣.

٣- العناصر المادية الموجودة بالمدرسة.

٤- العنادسر المعنوية الموجودة بداخلها.

٥- تشخيص الواقع الميداني .

**أ- التعليم الثانوي، أهدافه وأهميته وإدارته.**

تعد مرحلة التعليم الثانوي من المراحل التعليمية الهامة والتي تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تم تحديدها بموجب قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ فيما يلي:-[١]

- إعداد الإنسان المؤمن بالله وكتبه ورسله وقيمه الدينية ويتمسك بتعاليمه ويلتزم بمثله.
- إعداد الإنسان المؤمن بوطنه المستعد للتضحية في سبيله .
- إعداد الإنسان المصري المؤمن بانتمائه القومي لأمته العربية وبانتمائه الإنساني للعالم من حوله.
- تزويد الإنسان بالقدر المناسب من المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ذاته.
- إعداد الدارس لمواصلة تعليمه العالي والجامعي تحقيقاً للتنمية الشاملة.

[١] رئاسة الجمهورية ، قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، (القاهرة: مكتب الوزير، ١٩٨١).

- تزويد الدارس بالدراسات التطبيقية التي تجعله قادراً على الانخراط في سلك الإنتاج والخدمات لمواجهة الحياة العملية إذا لم يتمكن من مواصلة تعليمه العالي.
- مواكبة التغييرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع من حولنا وإعداد جيل من العلماء يعمل على إخراجنا من دائرة التخلف والاعتماد على جهود الغير.

وبالنظر إلى هذه الأهداف نجد أن هذه المرحلة قد عجزت عن تحقيق هذه الأهداف حتى الآن ،حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف القيام بما يلي: [1]

- إجراء بحوث ميدانية للتأكد من مدى تحقيق هذه الأهداف في الواقع ومدى الحاجة إلى تغيير بعضها.
- اشتراك كافة الأعضاء المعنية بالتعليم الثانوي في وضع هذه الأهداف من (أساتذة جامعات في كافة التخصصات، رجال الأعمال- متخصصين في الوزارة، مديري مدارس- أولياء أمور- طلبة- إداريين) وغيرهم.
- التغيير المستمر في بناء هذه الأهداف لتتناسب مع أهداف الألفية الثالثة وما أبرزته من حاجات جديدة ومتجددة للمدرسة.

هذا وتنبع أهمية التعليم الثانوي في أنه:[2]

---

[1] أحمد عبد العزيز، فتحي كامل زيادي،"بعض الآثار الناتجة عن تطبيق التشريعات الجديدة للثانوية العامة في مصر كما يدركها المعلمون والطلاب"، مجلة التربية،السنة السادسة،العدد الثامن، يناير ٢٠٠٣، ص ١٥٠.

[2] وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم التعليم المصري في مجتمع المعرفة: ، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٣)، ص ص ٩٨-٩٩.

- السعي إلى تمكين الخريج من الاستمرار في التعليم مدي الحياة تعلما ذاتيا نشطاً.
- إكساب الطالب المعارف والمهارات العلمية والعملية، ومهارات الاتصال والتفاوض في الحياة العملية والتي تؤهله للألفية الجديدة.
- تنمية قدرة الخريج على العمل المنتج في سوق العمل.

وبالنظر أهداف وأهمية نجد أنه من خلالها يمكن أن نرسم الأسس الأساسية لرسالة أي منظمة تعليمية تسعي إلى تحقيق التجديد الذاتي بداخلها ، حيث أن ملامح هذه الرسالة تتمثل في *"قدرة المدرسة الثانوية على تهيئة المواطن المتكامل في النواحي الدينية والوطنية والعملية، والذي يمتلك المهارات والمعارف التي تساعد على تكوين عمالة المعرفة التي تتطلبها الألفية الثالثة والتي تمكنه من مواصلة تعليمه الجامعي أو الانخراط في سوق العمل، كما تساعده كذلك على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية"*

هذا وتتم إدارة التعليم الثانوي من خلال وزارة التربية والتعليم يعاونها في ذلك المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي والذي تم إنشاؤه في ٢٨ سبتمبر ١٩٨١ بموجب القرار الجمهوري رقم (٥٢٣) لسنة ١٩٨١، حيث يقوم هذا المجلس بوضع الخطط المتعلقة به ورسم سياسات التطور وتعديل نظم القبول وتحديد مستويات الكفاية لأعضاء هيئة التدريس والإشراف والتوجيه الفني وغيرها من الأمور التي تخص التعليم الثانوي، ويتشكل هذا المجلس من اثنين من رؤساء الجامعات، رئيس أكاديمية البحث العلمي، نائب وزير التربية والتعليم، نقيب المعلمين، أمين المجلس الأعلى للجامعات، رئيس لجنة قطاع الدراسات التربوية، الوكلاء الأول ووكلاء

وزارة التربية والتعليم بالديوان العام والمحافظات، مدير المركـز القـومي للبحوث التربوية، وكلاء من القطاعات من الـوزارات المختلفـة (التعلـيم العالي- الأزهر- التخطيط- المالية- القوى العاملة- الثقافـة- الـصناعة- الزراعة)، ممثل المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي.[١]

ونلاحظ أنه بموجب هذا القرار أصبح للتعليم قبل الجامعي كيان يمكن من خلاله وضع الخطط وتحديثها، كما أنه بالنظر إلى الأعضاء المشكلين نجد أنهم من تخصصات وقطاعات مختلفة مما يساعد على تـداخل التخصـصات عند رسم الخطة العامة للتعليم والتي منها التعليم الثانوي أو تعديل المناهج مما يجعل هذه الخطة تتماشى مع خطة الدولة المتعلقة بتنمية المـوارد البـشرية، ولكن نجد في هذا المجلس غياب ممثلين من أعضاء الإدارة المدرسية وهـو المستوى التنفيذي، مما ينم عن تجاهل آرائهم ومقترحاتهم والتـي يمكـن أن تثري الخطة الموضوعة نظراً لاحتكاكهم العملي بالمجـال وتعـرفهم علـى المعوقات التي يمكن أن تحول دون إنجاح هذه الخطة.

كما يتسم هذا المجلس ببعض جوانب القصور الأخرى والمتمثلة فيمـا يلي:-[٢]

- غلبة الطابع البيروقراطي في هذه المجالس حيث أن أعضائها معينون وليسوا منتخبين.

---

[١] رئاسة الجمهورية، قرار جمهوري رقم ٥٢٣ لسنة ١٩٨١ بشأن إنشاء المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، (القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٨١).

[٢] فايز مراد مينا، التعليم في مصر: الواقع والمستقبل حتى عام ٢٠٢٠، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠١)، ص ص ١٣٨-١٤١.

- عدم مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية من طلاب وأولياء أمور ومعلمين في التقدم بمقترحات وآراء متعلقة بالتطوير مما يضعف فاعلية هذه المجالس.
- المناخ غير ديمقراطي في هذا المجلس، حيث إن الولاء يكون للمسئول مع التظاهر بالحماس على كل مقترحات التطوير التي يطرحها.
- عدم الاستناد العلمي في عملية اتخاذ القرارات، ذلك لأن إجراء البحوث التربوية يتم بعد اتخاذ القرارات التعليمية وليس قبلها.

وبتحليل ما سبق نجد أن النظام التعليمي في مصر بأكمله والذي منه التعليم الثانوي يتسم بالمركزية ، التي يكون لها مردود سلبي على العملية التعليمية والتي تحد كذلك من قدرة الإدارة المدرسية على الإبداع داخل مدارسهم وبالتالي تعوق أفرادها عن تحقيق التجديد الذاتي بداخلها ، رغم اتجاه الوزارة في الآونة الأخيرة إلى إعطائهم بعض السلطات الإدارية والمالية إلا أنها ليست بالقدر الكافي ، والتي كان من المفترض ن تبدأ منذ وضع الوزارة للخطة العامة للتعليم ووضع ملامح الخطط الإجرائية اللازمة لتنفيذ هذه الخطة حتى تنمي لديهم القدرة على وضع الرؤية الموضوعة وعمل الخطط الإجرائية والتي تساعد على إنجاح هذه الخطة .

وبعد التعرض إلى أهمية وأهداف وإدارة التعليم الثانوي والتي تؤكد على تكوين المواطن المتكامل ،نجد أن تحقيقها يتطلب توافر جملة من العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي يجب أن تتوافر داخل المدرسة الثانوية، وهو ما استلزم تشخيص البيئة الداخلية لها للوقوف على مدى قدرة

أعضاء الإدارة المدرسية بداخلها على تحقيق هذه الأهداف وتأكيد هذه الأهمية ، وهو ما سوف يتضح في السطور التالية.

٢- العناصر البشرية:

يتم في هذا المحور تحليل العناصر المادية والبشرية والتي تتمثل فيما يلي:-

أ- الإدارة المدرسية والمعلمين . ب- الطالب .

*أ- الإدارة المدرسية والمعلمين.*

- *الإدارة المدرسية .*

تلعب الإدارة المدرسية دوراً كبيراً في إنجاح العملية التعليمية لما تقوم به من مهام جسيمة، حيث إن تحقيق أهداف هذه المرحلة، يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية داخل المدرسة الثانوية لديها القدرة على الابتكار والإبداع، وتحفيز جميع العاملين دائماً نحو التميز والاختلاف، ولديها القدرة على معالجة جوانب القصور في طرائق التدريس وممارسة الأنشطة والاستغلال الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة وغيرها من الجوانب التي سوف يتم التعرض لها خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، هذه الجوانب وغيرها يمكن تلبية الكثير منها إذا توافرت قيادة متميزة داخل المدرسة الثانوية، واعية بأهمية التجديد الذاتي المستمر في مهاراتهم ومعلوماتهم، وقادرة على الوفاء بالكثير من متطلباته لتحقيق الرؤية الموضوعية والتي تنصب بالدرجة الأولي على الطالب والذي يعد رأس المال الفكري الذي تسعي إلى استثماره.

ومن هنا سوف يتناول هذا المحور ما يلي:-

(١) مهام الإدارة المدرسية.
(٢) شروط الاختيار.
(٣) شروط الترقية.

**(١) مهام الإدارة المدرسية.**

انطلاقاً من حرص الوزارة على التطوير والتجديد فقد قامت بوضع هيكل جديد للإدارة المدرسية في ضوء استحداثها لوحدات جديدة بداخلها.

حيث قسمت المدرسة الثانوية إلى ثلاثة مستويات.

- المستوى الأول (أكثر من ٤٠ فصلاً).
- المستوى الثاني (من ٢١ إلى ٤٠ فصلاً).
- المستوى الثالث (من ١١ إلى ٢٠ فصلاً).
- المستوى الرابع ( أقل من ١١ فصلاً ).

وتم استحداث مهام واختصاصات جديدة لأعضاء الإدارة المدرسية تتلاءم مع التغييرات المحلية والعالمية .[١]

وبنظرة تحليلية إلى هذا القرار وما استحدثه من هيكل إداري جديد داخل المدرسة الثانوية يتضح لنا ما يلي:

- أنه تم استحداث وحدات جديدة داخل المدرسة (وحدة التدريب- الوحدة المنتجة- وحدة تكنولوجيا التعليم -وحدة المعلومات والإحصاء- وحدة

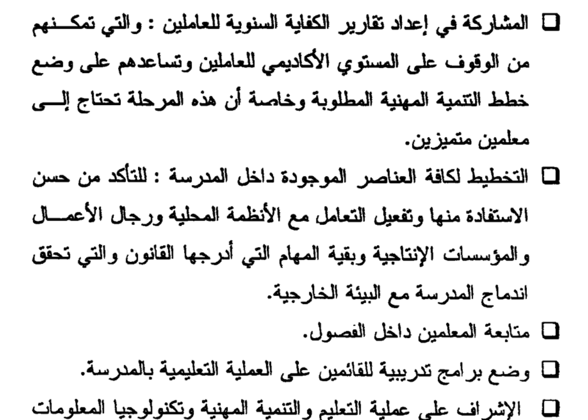
---

[١] لمزيد من التفاصيل عن هذه المستويات ومهام الإدارة المدرسية ، يرجى الرجوع إلى القرار رقم (٢٥٠) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن تحديد معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٥).

الجودة) وأن هذه الوحدات سوف يكون لها مردود ايجابي على المدرسة ككل لو تم العمل بها بشكل دقيق كما ورد في الوثائق ، فوحدة التدريب يمكن من خلالها تنمية قدرات المرؤوسين الإبداعية ،والوحدة المنتجة يمكن أن تحدث نقلة للمدرسة لو تم النهوض بها من خلال مرؤوسين لديهم قدرات معينة ، كما أن وحدة تكنولوجيا التعليم يمكن أن تساعد على إنجاح العمل التقني ، ووحدة المعلومات والإحصاء تساعد على توفير كافة المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة المدرسية للنهوض بالمدرسة ، ووحدة الجودة والتي سوف تساعد على تحقيق جودة العملية التعليمية ، وكل هذه الوحدات إذا تم العمل بها بشكل متكامل مع بعضها فسوف تساعد في إنجاح التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية .

- هناك بعض المهام التي يمكن تفويضها للآخرين ومن هذه المهام اعتماد قبول الطلاب المستجدين، مجموعات التقوية، توزيع الطلاب على المجالات والتخصصات المختلفة.
- أن هناك مهام أخري أكثر أهمية والتي يتعين على أعضاء الإدارة المدرسية القيام بها والتي منا ما يلي:

- ❑ تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقا للمعايير القومية : والتي سوف تساعد على رسم الصورة المستقبلية لها وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تحقق الخطط الموضوعة.
- ❑ التعامل مع الإدارة التعليمية والمديرية : والتي سوف تسهل عليهم إنجاز الكثير من المهام التي تحتاج إلى تدعيم من هذه الجهات عندما تعطي لهم الاستقلالية الكافية لتلبية احتياجات التجديد الذاتي.



- المشاركة في إعداد تقارير الكفاية السنوية للعاملين : والتي تمكنهم من الوقوف على المستوي الأكاديمي للعاملين وتساعدهم على وضع خطط التنمية المهنية المطلوبة وخاصة أن هذه المرحلة تحتاج إلى معلمين متميزين.
- التخطيط لكافة العناصر الموجودة داخل المدرسة : للتأكد من حسن الاستفادة منها وتفعيل التعامل مع الأنظمة المحلية ورجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية وبقية المهام التي أدرجها القانون والتي تحقق اندماج المدرسة مع البيئة الخارجية.
- متابعة المعلمين داخل الفصول.
- وضع برامج تدريبية للقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة.
- الإشراف على عملية التعليم والتنمية المهنية وتكنولوجيا المعلومات والتي يمكن من خلالها تحقيق التجديد الذاتى للقوى البشرية داخل المدرسة ونظم العمل المستخدمة بداخلها .

ويحتاج نجاح القائد المدرسي للقيام بهذه المهام بفاعلية إلى منحه درجة كبيرة من الاستقلالية وهو ما أكدت عليه إحدى التقارير بأن الإدارة المدرسية لابد أن تتمتع بمزيد من الاستقلالية حتى تتمكن من الخروج من إطار البينية الهرمية التقليدية البيروقراطية والتي هيمنت على النظام التعليمي فترة زمنية طويلة وكان لها تبعات سلبية عليه.(١)

(١) وزارة التربية والتعليم،مبارك والتعليم: ٢٠ عاماً من عطاء رئيس مستنير،(القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠١)،ص ١٤٥.

ومما سبق يتضح لنا أن هذه التشريعات الجديدة تعد نقطة قوة حيث إنها أتاحت للإدارة المدرسية مهام ومسئوليات جديدة تساعدهم عند قيامهم بالتجديد الذاتي داخل مدارسهم ، ولكن يتوقف تحقيق هذه المهام على مدى توافر القدرات الإبداعية لدي أعضاء الإدارة المدرسية ومن هنا فسوف يتم الانتقال إلى شروط الاختيار والترقي والتي يجب أن تكون على مستوى قدرة هذه القيادات على تحقيق هذه المهام وهو ما سوف يتم التعرض إليه في السطور التالية .

**(٢) شروط الاختيار:**

يتم اختيار أعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية بناء على شروط معينة وهي كما يلي:-[١]

- قضاء مدة بينية ثلاث سنوات على الأقل في الوظيفة الأدنى مباشرة.
- الحصول على مؤهل عالي مناسب.
- حصوله على تقدير امتياز في سنتين من ثلاث السنوات الأخيرة على ألا يقل التقدير الثالث عن جيد وذلك بالنسبة لمتوسط التقديرين الفني والسنوي، فإذا لم يوجد تقدير فني للمرشح فيُكتفي بالتقدير السنوي.

**(٣) شروط الترقية:-**

وبعد الاختيار فإن هناك شروط للترقية، حيث إن الترقية تتطلب ما يلي:-

---

[١] وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢١٣) لسنة ١٩٨٧، (القاهرة: مكتب الوزير، ١٩٨٧).

اجتياز برنامج تدريبي لمدة ستة أيام وبالنظرة التحليلية لهذا البرنـــامج يتضح أنه يحتوى على الموضوعات التالية:-[١]

- ❑ تنمية المهارات السلوكية.
- ❑ قواعد العمل بروح الفريق.
- ❑ عوامل نجاح وفشل التقويم.
- ❑ المتابعة والرقابة وتقييم الأداء.
- ❑ التقويم التربوي وتقويم الامتحانات.
- ❑ شئون مالية.

- اجتياز برنامج حاسب آلي مدته ٦ أيام ويشتمل على عدة موضوعات مثل مقدمة الحاسب الآلي، (Windows) ٩٨، الإنترنـــت، وســـائط متعددة، فيروسات الحاسب الآلي، البرنامج الكتابي (Word) ٩٧.[٢]
- اختبار تحرير مخصص له ١٠٠ درجة ويعتبر ناجحاً من يحصل على ٦٠% على الأقل من الدرجات.

---

[١] وزارة التربية والتعليم، استمارة تخطيط برنامج تدريبي محلي لعـــام ٢٠٠٤/٢٠٠٥، بشأن المرشحون للترقية لوظيفة إدارة مدرسية وما في مستواها من التعلـــيم العـــام (القاهرة: الإدارة المركزية للتدريب/إدارة الخطة والبرامج والترقيات، ٢٠٠٤).

[٢] مديرية التربية والتعليم، برنامج الحاسب الآلي للقيادات التعليمية، (القـــاهرة: مركـــز التطوير التكنولوجي، ٢٠٠٤).

- مقابلة شخصية تخصص لها خمسون درجة ويستبعد من الترشيح نهائياً من لا يحصل على ٥٠% على الأقل من درجة الاختبار الشخصي.[١]
- اجتياز الوكيل ونائب المدير لبرنامج الكفايات الأساسية لتنمية قدرات القيادات المدرسية.
- اجتياز المديرين برنامج القيادات التربوية مع إجادة لغة أجنبية.[٢]

وبذلك نجد أن شروط الاختيار تعتمد بالدرجة الأولى على الأقدمية والخبرة بالإضافة إلى شروط الترقية والتي تعتمد على اجتياز برنامجين تدريبيين ، ولعل الموضوعات التي تتضمنهم هذه البرامج تحتوى على موضوعات هامة بالنسبة للقادة المبدعين والتي تمثلت في إدارة الشئون المالية والتي تمكنهم من تحقيق الاستقلالية المالية بنجاح وإعداد الميزانية وتوزيع بنودها التوزيع الأمثل، قواعد العمل بروح الفريق والتي تساعد على نجاح العمل وترابط العلاقات بين العاملين ونشر روح الود والتعارف، تنمية المهارات السلوكية والتي تمكنهم من التعامل مع الآخرين بنجاح وغيرها من الموضوعات، التي تتلاءم مع المهام والاختصاصات الجديدة لأعضاء الإدارة

---

[١] بيومي محمد الضحاوي، مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر" ، من بحوث مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، المنعقد في كلية التربية جامعة عين شمس، في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤، ص ص٣٤٦، ٣٤٨.

[٢] وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦، مادة ٢ ، مرجع سابق ، ص ٢.

المدرسية ، ولكن يعاب على هذه البرنامج قصر الفترة التدريبية وهو ما أكدت عليه إحدى الأبحاث بأن قصر الفترة المخصصة تحول دون تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه [1]، حيث تحتاج المهام والاختصاصات الجديدة إلى فترة طويلة للإعداد حتى يكون أعضاء الإدارة المدرسية مؤهلين لهذه المهام الجديدة ، بالإضافة إلى إغفال هذه البرامج للعديد من الموضوعات الهامة والمتعلقة بالاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تتمركز حول استقلالية المدرسة ، والأنماط القيادية الملائمة للألفية الجديدة، وبعض الأدوار الجديدة للإدارة المدرسية وغيرها من الموضوعات الهامة التي تؤهلهم للقيام بالتجديد داخل مدارسهم بنجاح، بالإضافة إلى برنامج الحاسب الآلي والذي يحتوى على موضوعات هامة والذي يحتاج إلى شهور حتى يتمكنوا من استخدامه بنجاح وخاصة ونحن بصدد ثورة اتصال ومعلومات هائلة تركز على التكنولوجيا والتي تعد أحد متطلبات التجديد الذاتي داخل المدرسة الثانوية.

وبذلك نرى أن شروط الاختيار والترقية لا تتلاءم بشكل مطلق مع القادة العصريين الملقى على عاتقهم العديد من المهام الحديثة والمطالبين بالقيام بها بفاعلية، حيث أن هذه المهام تتطلب أفراد إدارة مدرسية على درجة عالية من القدرات الابتكارية المتميزة والتي تمكنهم من الإبداع في عملهم والتي يجب أن تكون أولى الشروط الواجب توافرها في أعضاء الإدارة

---

[1] سعاد بسيوني عبد النبي، تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم/ البنك الدولي، ١٩٩٨)، ص ١١٣.

المدرسية لتأهيلهم لشغل هذه الوظيفة .، حيث ترتبط طبيعة عملهم بتوجيه العملية التعليمية والتي تجمع بين طلاب ومعلمين يختلفون في قدراتهم ومهاراتهم وميولهم اختلافاً واضحاً، وما يحتاجه هذا الاختلاف من إدارة مدرسية تتمتع بقدرات عقلية ابتكاريه تجعلها قادرة على توجيههم نحو المواقف التعليمية المختلفة، بالإضافة إلى معالجة المشاكل التي تقابلهم بذكاء ووعي كامل.(١)

وبالإضافة إلى شرط توافر القدرات الابتكارية لدي أعضاء الإدارة المدرسية فان هناك شروط أكاديمية أخرى وهي أن يكونوا على درجة علمية أعلى من المؤهل العالي ولابد من تضمين هذه الشروط لشرط دبلوم الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى تحقيق النمو المهني له أثناء الخدمة وحصولهم على الماجستير ثم الدكتوراه نظراً لخطورة وأهمية هذه المرحلة وهو ما أكد عليه أحد التقارير بأن الترشيح لوظائف الإدارة المدرسية يغفل بعض المعايير والتي منها ما يلي:(٢)

- الحصول على مؤهل تربوي جامعي.
- العمل كمساعد فترة لا تقل عن عامين.
- اجتيازه دورة تدريبية طويلة في مجال الإدارة المدرسية أو الحصول على دبلوم الدراسات العليا في الإدارة المدرسية.

---

(١) أحمد كامل الرشيدي، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة،(القاهرة: دار البحيري، ٢٠٠٠)،ص ص٤١-٤٢.

(٢) رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السابعة والعشرون: مرجع سابق، ص ص ٥٨، ٥٩.

- تنشيط الدراسات العليا بكليات التربية للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه تخصص إدارة تربوية وأن يؤخذ بهذه الدراسات عند الترشيح لشغل الوظائف القيادية في مجال الإدارة المدرسية.

وبذلك نرى أن هناك عديد من الشروط التي يجب على أساسها اختيار أعضاء الإدارة المدرسية وأن إغفال هذه الشروط والاعتماد على الخبرة والأقدمية يؤدي إلى تدني القدرات المهنية لديهم.، وهو ما أشارت إليه إحدى الأبحاث أن أعضاء الإدارة المدرسية عبر المراحل التعليمية يعانون من انخفاض الكفاية الفنية والإدارية، مما يكون له انعكاس سلبي على ضبط العملية التعليمية والذي يحتاج إلى اختيار أفراد مؤهلين علمياً ومشهود لهم بالكفاءة والقدرات الإبداعية لضبط المدرسة وتحمل المسئولية حتى يكونوا قادرين على التجديد في مدارسهم.[١]

هذا بالإضافة إلى أن هذه الشروط (الأقدمية والخبرة) تساعد على ثبات أساليب الإدارة وتحد من رؤيتها المستقبلية وهو ما أكدته إحدى الدراسات أن الإدارة المدرسية بوضعها الحالي وأساليبها التي تتبعها وأدواتها تكون عاجزة عن فتح الطريق أمام التصورات المستقبلية المنتظرة والمطلوبة خلال الأعوام القادمة.[٢]

---

[١] نادية محمد عبد المنعم من بحث سعد جميل، دور مؤسسات التعليم والإعلام والمجتمع المدني في مواجهة المشكلة السكانية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية، ٢٠٠٣)، ص ص ٧٥ – ٧٦.

[٢] أحلام رب عبد الغفار، "اختيار وإعداد مدير المدرسة الثانوية العامة وتدريبه"،مجلة التربية (بنها)، ١٩٩٩، ص ١٥٦.

ونظراً لجوانب القصور السابقة فقد قامت الوزارة بوضع شروط جديدة لمدير المدرسة الثانوية باعتباره على رأس الإدارة المدرسية ، وفي نفس الوقت تتلاءم هذه الشروط مع حزمة التشريعات الجديدة التي تم إصدارها في الفترة الأخيرة ، حيث يتم الترشيح لهذه الشروط من خلال الإعلان عن الوظيفة في صحيفتين يوميتين ، وبعد ذلك يتم تشكيل لجنة من مجموعة من الخبراء لفرز المتقدمين ، ويتم عرض الترشيحات على مجلس الأمناء الذي يزكي أحد المرشحين ، ويكون الندب لمدة عام دراسي واحد بعد ذلك تقييم أعمال المدير من خلال مجلس الأمناء وأعضاء من المديرية التعليمية والوزارة لقياس مدى تحقيقه للأهداف والنتائج المحددة والتي تشتمل على جميع التخصصات والمهام المنوط بها مدير المدرسة ، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:[١]

- مدة خبرة لا تقل عن سبعة عشر عاما في مجال التعليم .
- مؤهل عالي مناسب ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى .
- حسن السير والسمعة الطيبة .
- الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع السجلات .
- توافر مستوى جيد من التعامل مع الحاسب الآلي ومستوى جيد من اللغات الأجنبية.

[١] وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ بشأن الضوابط والمعايير الخاصة باختيار مديري المدارس الثانوية العامة ، ( القاهرة : مكتب الوزير ، ٢٠٠٥) .

وبذلك نجد أن هذه الشروط سوف تساعد على انتقاء العناصر القيادية الشبابية القادرة على التجديد الذاتي داخل مدارسهم بنجاح ، كما أن توافر مستوى جيد من الحاسب الآلي واللغات سوف يساعدهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات بنجاح وهو ما سوف يحقق مستوى تنمية للقوى البشرية داخل المدرسة تساعدها على التكيف مع التطورات المتسارعة ، مما يكون له مردود إيجابي على تهيئة الطالب الذي تسعى جميع التطورات التعليمية الحادثة نحو إعداده.

وبعد أن أتضح عجز الإدارة المدرسية الحالية على الوفاء باحتياجات هذه المرحلة نتيجة عدم توافر القيادة المبدعة القادرة على الخروج من القوالب النمطية في التفكير والعمل والتي ربما يرجع بالدرجة الأولى إلى شروط الاختيار والترقية وإغفالها إلى القدرات الإبداعية للإدارة المدرسية والتي من المفترض أن تصبح أولى هذه الشروط خاصة في قائد اليوم، وهو ما دفع الوزارة إلى وضع شروط جديدة لمديري المدارس الثانوية ، يتم بعد ذلك التعرف على معلمي المرحلة الثانوية والأدوار الجديدة التي فرضتها عليهم الألفية الثالثة ومدى قدرتهم على القيام بهذه الأدوار.

- **المعلمين .**

يلعب المعلمون دوراً حيوياً في العملية التعليمية حيث إنهم يمثلون الحجر والركن الأساسي في إنجاحها، ولذلك عليهم أن يجددوا دائماً في معارفهم ولا سيما ونحن على مشارف ألفية جديدة تغيرت فيها أدوار المعلم ولم يقتصر دوره على التلقين والحفظ والاستظهار، ولكن أصبح يلعب دوراً أساسياً ومحورياً في البحث عن المعرفة واكتسابها ونقلها.

ومن هنا فإن وظيفة المعلم أصبحت لا تمثل فقط قُدرته علـى تعلـيم الطلاب ولكن في قدرته على اكتساب المعرفة واستخدامها معتمداً على نفسه وبذلك يستطيع مواكبة التغييرات والتطورات المتلاحقة بالإضافة إلى تـدريب تلاميذه على التعلم الذاتي والذي يضع الأساس لديهم للتفكير المستقل.(١)

وقد تعددت أدواره حيث يمكن أن يمارس أدوار ومهام جديدة في ظل الظروف والتغيرات الحالية والمستقبلية والتي منها ما يلي:

- يحفز على التفكير والبحث، وموجه ومرشد ومنظم ومشرف.
- يكيف النظام التعليمي ويشارك في تعديله.
- يقوم كفايات المتعلمين ويستفيد من التقويم في مراجعة النظام التعليمي.
- يفتح فصله والمدرسة على البيئة الخارجية للاستفادة منها.(٢)
- يتعاون مع أقرانه في المهنة من أجل إعداد أجيال جديدة أكثر إنتاجاً.
- يتفاعل مع التغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير والتجديـد في تخصصه.(٣)
- قادر على زيادة فاعلية الطلاب ورفع تحصيلهم الأكاديمي.

---

(١) مجدي عزيز إبراهيم، رؤى مستقبلية في تحديث منظومة التعليم، (القـاهرة: الانجلـو المصرية، ٢٠٠١)، ص ٢٢٠.

(٢) محمد نجـاتي، "الأدوار المتجددة للمعلم"، بناء الأجيال (سوريا)، العـدد ٢٤٨ صـيف ٢٠٠٣، ص ٢٥.

(٣) عرفات عبد العزيز، "سمات المعلم وأدواره في مجتمع الغد"، صحيفة التربيـة، الـسنة الرابعة والخمسون، العدد الرابع، مايو ٢٠٠٣، ص ٧٢٦.

- لا يعتمد على طريقة واحدة في التدريس ولكن يتكيف حسب الموقف والظروف المحيطة.[1]

ومن هنا فإن المعلم يواجه عديد من المتغيرات خلال عمره الوظيفي هذه المتغيرات فرضت عليه أدواراً ومهاماً جديدة لا يستطيع مواكبتها إلا بالخبرات والمعرفة التي تؤهله إلى القيام بها بنجاح وتتطلب منه القدرة على استخدام استراتيجيات تعلم مختلفة تحقق له النمو المعرفي اللازم لمواجهتها بفاعلية من ناحية؛ ومن ناحية أخرى تمكنه من الارتقاء بمستواه الأكاديمي لتحقيق المهام الموكلة له بنجاح، وعلى الرغم من تعدد هذه المهام الجديدة والتي تتطلب أن يكون لدي المعلم القدرة على التجديد الذاتي إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق معلمي هذه المرحلة للتجديد الذاتي والتي تتضح فيما يلي :-

- **بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق معلمي هذه المرحلة للتجديد الذاتي :**

- *ضعف برامج التدريب المقدمة لهم :* فعلى الرغم مما تبذله الوزارة من جهود كثيرة في سبيل الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للمعلم من خلال برامج التدريب التي تقدم له أثناء الخدمة أو برامج الفيديو كونفرانس، إلا أن هذه البرامج لم تقدم الدعم المهني المطلوب الكافي له أو تحقق الارتقاء بمستواه الأكاديمي .، وهو ما أشارت إليه إحدى الأبحاث بأن برامج التنمية المهنية التي تقدم لمعلمي التعليم الثانوي العام سواء على المستوى المركزي أو

---

[1] أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، (الإسكندرية: المعارف الحديثة، ٢٠٠٢) ص ٣٢٧.

المحلي ضعيفة سواء من حيث موضوعاتها أو عددها أو مدتها، بالإضافة إلى النظام الحالي للتدريب عن بعد من خلال الفيديو كونفرانس والذي يفتقد إلى وجود برامج عملية وتطبيقية وورش عمل ولقاءات مباشرة مكملة له، مما لا يوفر فرصاً كافية للتنمية المهنية للمعلمين.[1]

- *ضعف امتلاكهم لمهارات النمو الذاتي* : حيث يحتاج معلمي هذه المرحلة إلى امتلاك مهارات النمو الذاتي والتي تحقق لهم التجديد الذاتي المستمر في مهاراتهم ومعلوماتهم والتي لم تستطع برامج إعدادهم بكليات التربية وبرامج التدريب المقدمة لهم أثناء الخدمة من إكسابهم لهذه المهارات .، هذه إلى جانب أن البرامج المقدمة لهم مهما كانت درجة جودتها لا يمكن لها في عصر يحفل بمثل هذه التغيرات الكثيرة أن تمد المعلمين بحلول للعديد من المشكلات التي تعترض العمل التعليمي ولا تستطيع أن تسد الفجوة التي يحدثها هذا التغيير المعرفي، مما يستلزم معه ضرورة اكتساب المعلم لمهارات النمو الذاتي وأن يتم تحفيزه على اكتسابها من خلال إتاحة ٢٠% من وقته لعملية المتابعة المهنية.[2]

---

[1] ناجي شنودة من بحث عوض توفيق عوض، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣)، ص ٢٣٩.

[2] محمد مالك محمد ومحمد أحمد شوق، معلم القرن الحادي والعشرين: اختياره وإعداده وتنميته في ضوء التوجهات الإسلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١)، ص ٤٩.

- *التباين في مؤهلات معلمي هذه المرحلة :* حيث انه بالإطلاع على الإحصاءات المتعلقة بمؤهلات معلمي المرحلة الثانوية نجد أن هناك تنوع وتباين في مؤهلاتهم والذي يمكن توضيحه من الجدول التالي : [١]

**جدول (١)**

**هيئة التدريس موزعين حسب المؤهلات بالتعليم الثانوي العام**

| البيان | الأعداد | النسبة |
|---|---|---|
| مؤهلات ممتازة تربوية | ٧٠٧ | %٠,٨ |
| مؤهلات ممتازة غير تربوية | ٥٢٤ | %٠,٥ |
| مؤهلات عليا تربوية | ٥٩٣١١ | %٧٠ |
| مؤهلات عليا غير تربوية | ٢٤٣٢١ | %٢٨,٧ |
| الإجمالي | ٨٤٨٦٣ | %١٠٠ |

ويتضح من الجدول السابق تضاءل المؤهلات الممتازة (دبلوم، ماجستير، دكتوراه) ، بينما تتزايد المؤهلات التربوية وتعد أعلى نسبة تليها المؤهلات غير تربوية (خريجي كليات العلوم – ألاداب الالسن – الترجمة الفورية ....الخ) ، وهي تعد نقطة قوة داخل المدرسة الثانوية ولكن يجب

(١) **وزارة التربية والتعليم ، <u>هيئة التدريس موزعين حسب المؤهلات بالتعليم الثانوي العام</u> ، ( القاهرة : الإدارة العامة للإحصاء والحاسب الآلي ، ٢٠٠٤/٢٠٠٥ ) .**

كذلك تزداد نسبة المؤهلات التربوية الممتازة لمواجهة التغيرات الكثيرة التي تواجه هذه المرحلة.

ومما سبق يتضح لنا تباين مؤهلات المعلمين وضعف برامج التنمية المهنية المقدمة لهم وعدم قدرتها في ظل التغيرات التكنولوجية والثورة المعرفية التي تتميز بها الألفية الجديدة أن تحقق الأهداف المرجوة منها ، لذلك فان على المعلم بأن يبذل المزيد من الجهد لتحقيق التنمية المستمرة له ، من خلال اكتسابه لمهارات النمو الذاتي المرغوب فيه والتي تمكنهم من التجديد الذاتي لمعارفهم ، وذلك من خلال استخدام أساليب وطرق تدريس مبتكره تواكب التغيرات الجديدة الحادثة في كافة أرجاء العملية التعليمية ، كما يحتاج تحفيزهم إلى إدارة مدرسية مبدعة لديها الوعي بهذه التغيرات الحادثة وقادرة على توظيف كافة الموارد والإمكانيات الموجودة داخل المدرسة لتحقيق هذا الهدف .

ب – الطالب .

تعقد الكثير من الآمال والطموحات سواء كانت مجتمعية أو والدية أو شخصية للطلاب ذاتهم، على طالب المرحلة الثانوية ومدى قدرته على تكوين مجتمع الغد والنهوض به، حيث تعد هذه المرحلة هي الخطوة الأولى نحو هذا المجتمع، وتبذل الدولة المزيد من الجهود حتى يكون طالب هذه المرحلة قادراً على ما يلي:-(١)

- التواصل مع الآخرين واستقبال ونقل المعلومات بكفاءة.

---

(١) وزارة التربية والتعليم، خمس سنوات على طريق تطوير التعليم الثانوي في مصر (١٩٩٧-٢٠٠٠)، مرجع سابق، ص ٢١.

- الفهم والتحليل والتقويم للمعلومات التي تقدم له وتطبيقاتها الحياتية والعملية.
- التعامل مع الكمبيوتر وإجراء التطبيقات المختلفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.
- الوعي بالتطورات العلمية والتكنولوجية.
- امتلاك مهارات التفكير المنطقي والنقدي والابتكاري والقدرة على حل المشكلات.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بذاته ومجريات حياته.
- التعاون والتنافس وتقبل الرأي الآخر.
- امتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة.

ومن أجل ذلك فقد بذلت الدولة مزيداً من الجهد في تطوير المنهج وتدريب المعلمين على أساليب وطرق تدريب مختلفة والتغيير في أنظمة التقويم والامتحانات، وإدخال بعض العناصر المادية التي تسعى إلى تنمية الجانب المعرفي والمهني لديهم، آملة أن تحقق الأهداف المنشودة من التعليم الثانوي، ومن هنا سوف تستعرض الباحثة بعض العناصر ذات التأثير المباشر على المستوى الأكاديمي للطالب للوقوف على مدى إسهامها في تحقيق التجديد الذاتي له والتي منها ما يلي :

**(١) المناهج .**

تلعب المناهج دوراً فعالاً وكبيراً في تنمية الجانب الأكاديمي والمهني لدى طلاب المرحلة الثانوية، حيث تكون مقررات الدراسة عامة في الصف الأول الثانوي أما في المرحلة الثانوية والتي تنقسم إلى عامين فتتكون

المقررات من مواد إجبارية ومواد اختيارية، مقررات المستوى الرفيع (احتيارية).[1]

ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه هذه المناهج في تكوين الشخصية المتفتحة المبتكرة للتعليم، فقد أولت الدولة أهمية كبيرة لتطوير المناهج والذي بني على الأسس التالية:-[2]

- تخفيف كم المقررات بنسبة تصل إلى ٢٠% دون الإخلال بالمستوى العلمي.
- اعتبار الأنشطة العلمية جزءاً لا يتجزأ من المقرر.
- دمج التكنولوجيا التعليمية في العمل التربوي.

ويتضح من الأسس الموضوعة مدى حرص الوزارة على مواكبة الثورة التكنولوجية ودمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، بالإضافة إلى الاهتمام بالأنشطة وإزالة الحشو من المقررات، وبالرغم من ذلك إلا أن مناهج التعليم الثانوي لا زالت عاجزة عن مقابلة احتياجات الطلاب نظراً لغياب البعد المستقبلي في هذه المناهج .، وهو ما أكدت عليه إحدى الدراسات أن المناهج والمقررات على مختلف مستويات التعليم تفتقد إلى الصلة المباشرة باحتياجات المجتمع مع قصورها إلى المعلومات والمهارات التي تسد

---

[1] المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، تطور التعليم في جمهورية مصر العربية في الفترة من ١٩٩٠-٢٠٠٠، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠١)، ص ٥٩.

[2] وزارة التربية والتعليم، وزارة التربية والتعليم: النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٢)، ص ٦٠.

احتياجاته الأساسية وتساعد على التكيف مع المتغيرات الحالية والمستقبلية التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي.[١]

كما أكد بحث أخر على ضعف قدرة المناهج بصورتها الحالية في إكساب الطلاب لمهارات البحث العلمي والتعليم الذاتي وذلك لاعتمادها بالدرجة الأولي على الحفظ والتلقين، وتركيزها على الجانب النظري دون التطبيقي مما يشجع الطلاب على الحفظ إلى جانب ضعف الارتباط بين موضوعات المقرر ذاته.[٢]

هذا بالإضافة إلى بعض جوانب القصور والتي ترجع إلى أسباب أخرى والتي أبرزتها أحد الأبحاث في أنها تتمثل فيما ما يلي:-[٣]

- عدم تقديم الدعم المناسب للمنهج الدراسي من قبل الهيئات والمؤسسات المساندة لدور المدرسة مثل الخدمات المكتبية والإعلام والذي يمكن أن تجعل بيئة التعلم محفزة للطلاب ومدعمة للمقررات المدرسية.
- نقص باقي عناصر المنهج والمتمثلة في الوسائل المعينة والتجارب المعملية والزيارات الميدانية.

---

[١] مها عبد الباقي الجويلي، تنظيم التعليم علي ضوء ثورة المعلومات: دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية، دار الوفاء،٢٠٠١)، ص ١٢٩.

[٢] سعيد جميل سليمان، تحقيق التميز للتعليم الثانوي العام استرشاداً بالصعوبات التي تواجه خريجيه في دراستهم الجامعية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،٢٠٠١)، ص٧٥.

[٣] عايدة أبو غريب، تطوير مناهج المرحلة الثانوية العامة في ضوء المستجدات المحلية والعالمية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٨)، ص ١٧.

- عدم قدرة المنهج بعناصره المختلفة على التكيف مع مجمل المتغيرات المحلية والعالمية والمعرفية والعلمية والمجتمعية.
- أن تنفيذ المنهج قد لا يكون بنفس مستوى إعداده وتطويره والذي قد يرجع إلى تدني مستوى إعداد وتدريب المعلمين، عدم ملائمة استراتيجيات التدريس للمنهج المطور، أو أن الاختبارات تركز على الحفظ وبالتالي يركز المعلم على طريقة التلقين التي تتفق مع طبيعة هذه الاختبارات.

ومما سبق يتضح مدى قصور مناهج التعليم الثانوي العام في الإعداد الجيد لطلاب هذه المرحلة ومقابلة الأهداف الموضوعة ، والذي يرجع إلى العديد من الأسباب والتي منها ضعف الجدية والحداثة في هذه المناهج والتي تعجز في ربط وتكيف الطالب مع المتغيرات المتلاحقة المحيطة بالمدرسة ، بالإضافة إلى ضعف جوانب القصور الأخرى المرتبطة بتنفيذ المنهج والتي تجعل الطالب غير قادر على امتلاك المعرفة المتجددة ، وانه كان يمكن في ظل توجه الوزارة نحو اللامركزية أن تنتقي العناصر القيادية المبدعة داخل المدرسة الثانوية والتي يمكن أن تقوم بإعداد مناهج وبرامج تعليمية أخرى بجانب المنهج القومي يشترك فيها جميع أعضاء المجتمع المدرسي بما فيهم الطلاب كما تستخدم فيها استراتيجيات تعلم مبتكرة ، وبذلك يمكن أن ينموا القدرات الإبداعية لديهم ويمكنوهم من التجديد الذاتي لمعارفهم ومهاراتهم ،وإن كان المحور السابق أوضح ضعف قدرات هذه القيادات وهو ما سوف يعيقها عن القيام بهذه المهمة.

(٢) أساليب التدريس .

يلعب التنوع في استخدام أساليب وطرائق التدريس دوراً مهماً وكبيراً في تنمية مهارات التفكير النقدي والابتكاري لدى طلاب المرحلة الثانوية ويحفزهم على الإطلاع والبحث وتنمية مهارات التعلم المستمر لديهم، وعلى الرغم من هذا فقد ظلت الأساليب والطرق المستخدمة تعتمد على الطرق التقليدية التي لا تستثير حماس ودوافع الطلاب نحو عملية التعلم.، وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات أن طرق التدريس المستخدمة تعتمد بالدرجة الأولى على التلقين وتهميش البحث العلمي لدى الطلاب الذين ابتعدوا عن المكتبات واكتفوا بالكتاب المدرسي للحصول على المعرفة، كما أنها تعتمد كذلك على حشو الأذهان بالمعارف والمعلومات دون تنمية مهارات التحليل التي هي الطريق إلى الإبداع والتفكير.[١]

بالإضافة إلى ما أكدت عليه دراسة أخرى بأن التدريس يغلب عليه طابع تلقين المعلومات دون تدريب الطلاب على التفكير في كيفية الحصول على هذه المعلومات والتي يمكن أن تنمي لديهم القدرة على التعلم الذاتي ، بالإضافة إلى مناقشته كيفية توظيفها في الحياة للتعرف على آثارها على الفرد والمجتمع، وبهذا يمكن أن تعيد المدرسة دورها التربوي الذي أنشئت من أجله.[٢]

---

(١) هاني محمد يونس، دراسة تحليلية لآراء النخبة في تطوير التعليم العام المصري في ضوء المتغيرات المجتمعية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم أصول التربية -كلية التربية- جامعة الزقازيق، فرع بنها، ٢٠٠١، ص ١١٨.

(٢) يوسف صلاح الدين قطب، "التربية للتنمية البشرية هي الدور الرئيسي للمدرسة"، مجلة صحيفة التربية، السنة التاسعة والعشرين، العدد الثالث، مارس ١٩٩٨، ص ٧.

ويتضح مما سبق أن هناك تقليدية في طرق التدريس المستخدمة وأنها لا تلبي حاجات الطلاب مما يضعف من كفاءة العملية التعليمية وقدرة الطلاب على اكتساب المهارات اللازمة لممارسة التجديد الذاتي، وإن كانت هذه الطرق واستمراريتها ترجع إلى عدم وعي الإدارة الحالية وإلمامها باستراتيجيات التعلم الحديثة – الخبير الإلكتروني ، التعلم البحثي وغيرها من الاستراتيجيات – والتي يمكن من خلالها تمكين الطلاب من التجديد المستمر في معارفهم .

**(٣) نظم التقويم والامتحانات .**

يتم الامتحانات ، بالتالي التقويم على مرحلتين في الصف الأول الثانوي، أما الحصول على شهادة إتمام الثانوية العامة فإنه يتم على مرحلتين والتي حددها قانون رقم ١٦٠ لسنة ١٩٩٧ "بأن المرحلة الأولى تكون في نهاية السنة الثانية والأخرى في نهاية السنة الثالثة ويعقد في نهاية الصف الثاني من التعليم الثانوي العام امتحان عام من دورين وينقل الناجحون في جميع المواد إلى الصف الثالث ويسمح للراسب في الدور الأول في مادة أو مادتين بالتقدم لامتحان الدور الثاني فيما رسب فيه، كما ينقل إلى الصف الثالث الراسب في مادة واحدة ويشترط قبل حصوله على شهادة إتمام الدراسة الثانوية أن يجتاز الامتحان في هذه المادة بنجاح.[١]

---

[١] وزارة التربية والتعليم، قانون رقم (١٦٠) لسنة ١٩٩٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣) لسنة ١٩٨١، (القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٧).

ويتضح مما سبق أن نظم التقويم تعتمد بالدرجة الأولى على الامتحانات، وقد تكون الامتحانات تقيس جانب مهم من جوانب التكوين المعرفي لدى الطلاب ولكنها لا تقيس كل الجوانب، هذا بالإضافة إلى أنه بالنظر إلى هذا القانون نجد أن امتحان الشهادة الثانوية يتم على مرحلتين.، وبالرغم من أن هذا التطوير في نظام الامتحانات في الشهادة الثانوية العامة في مصر قد استعير من نظم الامتحانات في إنجلترا، إلا أن هناك فرقاً كبيراً حيث إن النظام التعليمي هناك يركز على تقويم مختلف جوانب أداء الطلاب أثناء الدراسة بالمرحلة الثانوية.[1]

وبذلك يتضح أن الامتحانات تفتقر إلى نظم التقويم الشامل للطلاب وهذا ما أكد عليه أحد التقارير بأن الامتحانات بصورتها الحالية لا تقيس كل نشاط يقوم به الطالب، وكما أنها لا تُقَوم جميع الجوانب التي تتعلق بنمو الطالب في المعلومات، القدرة على التفكير، ميول الطلاب، التكيف الشخصي الاجتماعي لهم، نقاط الضعف في التدريس والصعوبات التي يقابلها التلميذ، هذا بالإضافة إلى هذه الامتحانات تعاني من مشكلة الثبات مما يجعل المدرس يقوم بالتدريس طوال العام دون تقويمه لنمو الطالب في أي جانب من الجوانب.[2]

---

[1] كامل جاد، التعليم الثانوي في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار قباء، ٢٠٠٢)، ص ١٢٠.

[2] رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة التاسعة والعشرين، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١/٢٠٠٢)، ص ص ٢٧-٣٣.

ولعل الوزارة قد وقفت على هذه الجوانب من القصور ومن هنا فقد أصدرت القرار الوزاري رقم (٢٥٥) بشأن تطبيق نظام التقويم الشامل والذي بدأت تطبيقه على ثلاث صفوف الأولى من مدارس الحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي والذي يعتمد على مرتكزات أساسية وهي : [١]

- إن التقويم الشامل عملية مستمرة طوال العام وتشتمل كافة الأنشطة التي يزاولها الطالب في المدرسة .
- الشمول لجميع جوانب نمو(المهارية والمعرفية والوجدانية والحياتية ومهارات التفكير) الطالب مع تنوع أساليب التقويم .
- استخدام ملف الطالب "البورتفيليو " والذي من خلاله يتم جمع عينات من عمل التلميذ وأنشطته وتسجيل مدى ما حققه من تقدم في مزالة الأنشطة المختلفة .

وبذلك يتضح ضعف قدرة نظم التقويم والامتحانات المتبعة في هذه المرحلة من إجراء التقويم الشامل والمستمر والذي يمكن أن يكشف عن نقاط القوة والضعف التي تكمن في كافة الجوانب الأخرى من مناهج وأساليب تدريس وأنشطة والتي تحول دون تحقيق الطلاب للتجديد الذاتي والمستمر في معارفهم ومهاراتهم وتعوقهم عن إطلاق قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية والتي تساعدهم على التكيف نحو/مع التغيرات المحلية والعالمية.

---

[١] وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٢٥٥) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/١٠ بتطبيق نظام التقويم التربوي الشامل على الصفوف الثلاثة الأولى من الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، ( القاهرة : مكتب الوزير ، ٢٠٠٥) .

**(٤) الأنشطة المدرسية .**

تساعد الأنشطة المدرسية على تكوين الشخصية المتكاملة كما أنها تدعم الجانب المعرفي والتربوي التي تسعى المدرسة الثانوية نحو تحقيقه، لذلك فقد أولت الوزارة أهمية لهذه الأنشطة من خلال إنشاء مجمعات للأنشطة بالمحافظات وذلك للتغلب على مشكلة الأفنية الصغيرة وحتى يتمكن تلاميذ المدارس ذات المساحات الصغيرة من ممارسة الأنشطة.[١]

وبالرغم ما كتب ونادى به كثير من الباحثين على الدور الهام الذي تلعبه هذه الأنشطة في تكوين الشخصية السوية السليمة، وبالرغم من الجهود التي تبذلها الوزارة إلا أن هناك جوانب سلبية في ممارسة هذه الأنشطة.، والتي قد يرجع بالدرجة الأولي إلى أن المدرسين غير مؤهلين في هذا المجال أو عدم توافر الإمكانيات أو تعنت القيادات المدرسية وتراجع دورها على الاهتمام بالأنشطة داخل المدرسة وخاصة الأنشطة " ...اضية.[٢]

وهذا ما أكدت عليه أحد التقارير على أنه بالرغم من أن الأنشطة الرياضية والاجتماعية والصحية هي جميعاً مكملة للمنهج التعليمي إلا أن

---

[١] **وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: ٢٠ عاماً من عطاء رئيس مستنير ، (القاهرة: قطاع الكتب، ٢٠٠٠)، ص ص ٦٥-٦٦.**

[٢] **أيمن محمد الخولي، أصول التعليم: رؤى مستقبلية لتطوير التعليم في القرن الحادي والعشرين في جمهورية مصر العربية، (بيروت: دار الراتب الجامعية، ٢٠٠٠)، ص ١٠٧.**

ضعف الاهتمام بها من قبل الإدارة المدرسية ، والذي يرجع إلى عديد من الأسباب والتي منها ما يلي:-[١]

- أن التدريس ينصب بالدرجة الأولى على المقررات المدرسية المنفصلة بينما تأتي الخدمة التربوية منفصلة عنه وليست مكملة له.
- اهتمام المدرسة بالجانب المعرفي في العملية التعليمية على حساب الجانبين الوجداني والمهاري بالرغم من تأثيرهم الإيجابي على العملية التربوية.
- قصور إمكانيات المدرسة عن تقديم الخدمة التربوية بمفهومها العلمي الدقيق.
- نظام الامتحانات المتبع حالياً وتأثيره السلبي على الخدمة التربوية بالمدرسة.

وبذلك يتضح لنا أن هناك عدم اهتمام بالخدمة التربوية ، والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى ضعف توافر القيادات المدرسية الإبداعية والواعية بأهمية هذه الأنشطة ودورها المكمل للمنهج المدرسي، بالإضافة إلى دورها الرائع في جعل المدرسة بيئة تعلم شيقة وجاذبة للطلاب ودورها الفعال في تهذيب سلوكياتهم وأخلاقهم .

وبنظرة تحليلية لما سبق يتضح لنا أن هناك جملة من العناصر تتكاتف سويا وتساعد على تدني مخرج المدرسة الثانوية ابتداءً من المناهج وعدم مسايرتها للتطورات الحادثة وطرق التدريس والمعتمدة على التلقين والحفظ والمستبعدة تماما للأسلوب البحثي والاستراتيجيات الحديثة في التعلم والتي

---

[١] رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة الثلاثون، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٢/٢٠٠٣)، ص ص ٢٥-٢٦.

تساعد الطالب على تنمية مهارات التعلم الذاتي لديه ، والأنشطة والتي تُهمل تماماً رغم أهميتها في هذه المرحلة والدور الذي تلعبه دوراً مكمل للعملية التعليمية و أخيراً نظم الامتحانات والتقويم والتي تركز فقط على جانب الحفظ والاستظهار دون أن تشتمل على جميع الجوانب لدي الطالب ، ونتيجة لذلك فإنه يأتي طالب هذه المرحلة غير مؤهل للأعمال الجادة والهامة وغير مكتسب للمهارات التي تؤهله لهذه الأعمال ولكن للأعمال البسيطة والكتابية ،. وهو ما أكدت عليه إحدى الدراسات من تدني خريج هذه المرحلة وأن كثير منهم ينخرط في سلك الوظائف الكتابية ، أو أنهم يجدوا صعوبة في الحصول على العمل المناسب لافتقادهم إلى المهارات اللازمة لسوق العمل اليوم .[1]

وبنظرة تحليلية **لمحور العناصر البشرية داخل المدرسة الثانوية** يتضح لنا ضعف القدرات الإبداعية للإدارة المدرسية والتي تمكنهم من تحقيق التجديد الذاتي لهم وللمنظومة البشرية الموجودة داخل المدرسة ، بالإضافة إلى أنهم بمواصفاتهم الحالية لن يستطيعوا أن يلعبو ـور الحيوي والكبير في الاندماج مع البيئة الخارجية أو الوفاء بمتطلبات التجديد الذاتي للبيئة الداخلية ، أما بالنسبة للمعلمين فان هناك كثير من المعوقات التي تحد من قدرتهم على القيام بالتجديد الذاتي لمهاراتهم ومعلوماتهم والذي تلعب الإدارة المدرسية كذلك دورا فيه من خلال ضعف قدراتهم على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتوافرة داخل المدرسة لمعالجة بعض نقاط الضعف لدي المعلمين وهو ما سوف يتضح في المحور التالي ، كما لا تقدم الإدارة المدرسية الدعم الكافي

---

[1] أحمد إبراهيم احمد ، نظام التعليم في جمهورية مصر العربية من كتاب دراسات تربوية في التربية المقارنة ونظم التعليم : منظور مقارن ، مرجع سابق ، ص ١١٣ .

لهؤلاء الطلاب لمعالجة بعض جوانب القصور من خلال اهتمامها بالأنشطة التربوية ، وتحفيز المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريس مبتكرة والطلاب على استخدام استراتيجيات تعلم جديدة يمكن أن تعالج هذه الجوانب مما يعوقهم عن التجديد الذاتي لمعارفهم .

٣- العناصر المادية:

وتتمثل العناصر المادية في مجموعات الوحدات والتجهيزات الموجودة داخل المدرسة، ونظم الاتصال والمعلومات، والموارد المالية، بالإضافة إلى أساليب وطرائق العمل والتقنية المستخدمة لأداء الأعمال.

أ- الوحدات والتجهيزات الموجودة داخل المدرسة وتتمثل بعضها فيما يلي:

(١) وحدة التدريب :

اتجهت الوزارة إلى مساعدة المعلمين وجعل التنمية المهنية جزءاً من حياتهم اليومية وذلك من خلال إنشاء وحدة تدريب داخل المدرسة تسمى "بوحدة التدريب داخل المدرسة" وذلك بموجب القرار الوزاري رقم (٢٥٤ ) بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/١٩ حيث تحددت اختصاصات هذه الوحدة فيما يلي:-[١]

- تصميم وعقد البرامج التدريبية للعاملين على مستوى المدرسة.
- تقديم المشورة الفنية لهم.
- نقل خبرات المبعوثين.
- رفع كفاءة العاملين على مستوى المدرسة بتقديم النماذج المستخدمة لطرق التدريس.

---

[١] وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٥٤) بتاريخ ٢٠٠٠/١٠/١٩ بشأن تشكيل وتحديد اختصاصات وحدة التدريب، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٠).

ويتضح مما سبق مدى حرص الوزارة على تحقيق التنمية المستمرة للمعلمين من خلال إنشاء هذه الوحدة داخل المدرسة والتي يتم من خلالها تقديم نماذج يمكن من خلالها رفع كفاءتهم.

وقد استتبع هذا القرار قراراً آخر أضاف بعض المهام الأخرى إلى هذه الوحدة وهي كما يلي:-[١]

- تخطيط وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة.
- تبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة.
- الاستفادة من خبرات المبعوثين ونقل إبداعاتهم وأفكارهم وما تعلموه إلى زملائهم بالمدرسة.
- المتابعة الفنية لما تم تنفيذه بهذه الوحدة.

ونرى من القرار السابق أن أهم نقطة فيه هو المتابعة الفنية والتي يمكن من خلالها تحقيق التحسين المستمر والتجويد ف أداء جميع العاملين والمشتركين في هذه الوحدة، ومن خلال أهمية التقويم ودوره في تحقيق التحسين المستمر في الأداء على مستوى المدرسة ككل فقد تم تغيير مهمة وحدة التدريب لتصبح "وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة" وتضاف المهام التالية إليها:-[٢]

- تقويم جميع أنواع التدريب.

---

[١] وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٩٠) بتاريخ ٢٠٠١/١٠/١٨، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠١).

[٢] وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٤٨) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/١٦، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٢) .

- تقويم كافة نواحي العملية التعليمية لتشتمل على :-
  - ❑ تقويم التلاميذ.
  - ❑ تقويم البرامج التعليمية.
  - ❑ تقويم أداء المؤسسة التعليمية (المدارس).

ويتضح مما سبق تعدد مهام واختصاصات هذه الوحدة والفوائد العديدة التي تعود على المعلم بصفة خاصة والمدرسة بصفة عامة من ورائها لما يلعبه التدريب من دور فعال في الحياة المهنية للمعلمين وإكسابهم كافة الخبرات الجديدة التي تصقلهم بالمزيد من المعارف وتعطي لهم ثقة مهنية تساعدهم على التقدم والنجاح.

وبالرغم من ذلك إلا أن هذا القرار كان يتطلب قبل تطبيقه عديداً من التجهيزات سواء كانت بشرية أو مادية والتي كانت سوف تؤدي إلى نجاح وفاعلية هذه الوحدة، حيث اكتنف هذه الوحدة العديد من جوانب القصور وهو ما أشار إليه الأبحاث أن هذه الوحدة واجهت عديداً من الصعوبات سواء فيما يتعلق بالتدريب أو التقويم والتي منها ما يلي:-[1]

- عدم توافر مقر دائم للوحدات داخل المدارس.

---

[1] في هذا الصدد مراجعة ما يلي:-

- **محمد محمد حسن الحبشي**، الدور التربوي للمدرسة كوحدة تدريبية وتقويمية في ضوء الأهداف الموضوعة وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣)، ص ١٧٠، ٢١٩.
- **عبد العزيز عبد الهادي من بحث فيليب اسكاروس ولورنس بسطا ذكري**، اتجاهات الرأي العام نحو قضايا تطوير التعليم الثانوي في مصر، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢)، ص ٥٨.

- ضعف المشاركة الجادة والفعلية للمعلمين في أعمال هذه الوحدات.
- عدم توافر الأعداد الكافية من المبعوثين.
- عدم ملائمة الوقت لعقد التدريب.
- عدم وضوح مفهوم التقويم لدى المتدربين، وقلة الدورات التدريبية التي يحضرها مشرفي الوحدات وقلة خبرتهم في مجال التقويم.
- عدم توافر الخبرات اللازمة لتطبيق الجوانب التقويمية بكفاءة، وإهمال تقويم المكتبة، الكتب الدراسية، المعامل والأجهزة، الانضباط المدرسي.
- افتقار بعض مشرفي الوحدات لمهارات التدريب وأساليب وضع خطط التدريب.
- العجز في المعامل والمعدات والأجهزة خاصة الحاسبات الآلية وكذلك المراجع بالمكتبات المدرسية مما يعوق تنفيذ هذه الوحدات لمهامها.

وبذلك يتضح أن هذه الوحدة يكتنفها عديد من جر ب القصور والتي تجعلها غير قادرة على الوفاء بالمهام المخصصة لديها ، كما أن عدم توافر قيادة واعية داخل المدرسة بأهمية التنمية المهنية للمعلمين قد تزيد من الأمر صعوبة في تفعيل دور هذه الوحدة والوفاء باحتياجاتها وإشراك أعضاء المجتمع الخارجي والذين يمكن أن يساهموا في تفعيلها وتبادل الخبرات مما قد يثري بها ويزيد من كفاءتها ، كما يمكن أن تستخدم هذه الوحدة ليس فقط لتحقيق التجديد الذاتي للمعلمين ولكن الطلاب كذلك ولكن هذا كله يتوقف على مدى توافر إدارة مدرسية تمتلك القدرات والمهارات التي تمكنها من ذلك والتي اثبت المحور الأول عن تدني هذه القدرات لديهم .

**(٢) الوحدة المنتجة .**

تم تشكيل الوحدة المنتجة بالمدارس بناءً على ما أفرزته الجلسات التحضيرية لمؤتمر تطوير التعليم الثانوي.، حيث أصدرت وزارة التربية والتعليم مقترحاً باللائحة المالية تحدد فيها أعضاء مجلس إدارة الوحدة المنتجة والمشكل من مدير المدرسة رئيساً، والناظر نائباً للرئيس، والوكيل المختص بالوحدة، وعدد مناسب من ذوي الخبرة في المنتج للاشتراك في التنفيذ، وعدد مناسب من الطلاب ذوي الاستعدادات والكفاءات الخاصة، وسكرتير المدرسة كمسئول مالي، وأمين الصندوق، وأمين توريدات المدرسة كمسئول عن قيد العهد المتعلقة بالمشروع، بالإضافة إلى تحديد البنود التي يتم من خلالها الحصول على الموارد المالية.[١]

ويعود هذا المشروع على المدرسة بالعديد من الفوائد التربوية والاجتماعية والاقتصادية ولعل من أبرز هذه الفوائد ما يلي:-[٢]

- ربط مفهوم التعليم بالعمل وذلك لتحقيق الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية.
- ربط المناهج بالبيئة المحلية واحتياجات المجتمع بأسلوب غير تقليدي.
- إكساب الطلاب مهارات التفكير وأسلوب حل المشكلات بطريقة عملية.
- بلورة الميول المهنية للطلاب والتعرف على اتجاهاتهم بطريقة علمية.

---

[١] وزارة التربية والتعليم، مقترح باللائحة المالية لمشروع المدرسة كوحدة منتجة، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠١).

[٢] وزارة التربية والتعليم، ندوة المدرسة المنتجة، (القاهرة: ديوان عام الوزارة، ٢٠٠١).

- إكساب الطلاب قيم احترام العمل وتعزيز العمل اليدوي وتعليمهم الصبر وتحمل المسئولية وتقدير العمل التعاوني وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.

وبذلك يتضح مدى حرص الوزارة على تطوير التعليم الثانوي وإدخال النواحي المهنية جنباً إلى جنب النواحي الأكاديمية، هذا بالإضافة إلى عديد من الفوائد التي سوف تعود على المدرسة من وراء تطبيق هذا المشروع من حيث جعلها بيئة تعلم شيقة بالنسبة للطلاب، ومنطقة جذب لا نفور لهم بالإضافة إلى تأكيد ذاتهم واكتشاف ميولهم المهنية من خلالها، هذا إلى جانب ربط المدرسة باحتياجات المجتمع المحلي.

ولكن عدم وضوح الأهداف التربوية للوحدة المنتجة لدى مديري المدارس والمعلمين والطلاب ، بالإضافة إلى اللوائح التنظيمية داخل المدرسة والتي تحد من الابتكار والإبداع داخل هذه الوحدة ، هذا إلى جانب وجود فصل بين النشاطات المنتجة المقترحة والأنشطة المنهجية في كل مناهج التعليم بالمدرسة الثانوية وعدم الترويج إعلامياً لهذه الوحدة ، حد من قدرة الإدارة المدرسية على الاستغلال الأمثل لإمكانيات هذه الوحدة في تحقيق الهدف الأساسي منها وهو دمج الجانب الأكاديمي بالمهني للطلاب .[1]

وبذلك نجد أنه على الرغم من الفوائد العديدة التي كانت يمكن أن تعود على الطلاب والمعلمين والإدارة سواءاً كانت فوائد مهنية أم مادية من هذه

---

[1] نادية محمد عبد المنعم، محمد فتحي قاسم، الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الابتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة كوحدة منتجة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص ص ١٣٨-١٣٩.

الوحدة والتي كانت تستطيع أن تفجر من طاقاتهم الابتكارية والإبداعية وفي نفس الوقت كان يمكن أن تكون الجسر الذي يربط الطلاب بسوق العمل الحالية والمستقبلية. إلا أن التطبيق الفعلي لهذا المشروع قد كشف على عديد من الصعوبات التي تحول دون تحقيق الهدف المنشود منه .

(٣) المكتبة :-

تعد المكتبات مصدراً هاماً من مصادر المعرفة، لذلك فقد اهتمت الوزارة بتزويد المكتبات المدرسية بالمواد المطبوعة وغير المطبوعة وذلك بموجب القرار الوزاري رقم (٢٦٩) والذي نص على تزويد المدارس بالمطبوعات السابقة، وأن يتم ذلك مركزياً عن طريق الإدارة العامة للمكتبات بالوزارة.[١]

حيث يتم اختيار الكتب من قبل لجنة مشكلة من العاملين داخل الوزارة ومن خارجها من أساتذة الجامعات، حيث تختص هذه اللجنة بما يلي:-

- مراجعة واختيار الكتب التي ترى تزويد المكتبات المدرسية بها.
- يجوز للجنة إضافة أو حذف العناوين التي ترى عدم مناسبتها للمكتبات.[٢]

وبذلك نرى مدى حرص الوزارة على تزويد المدارس بالمكتبات وذلك من خلال وعيها بمدى أهمية المكتبة في تنمية مهارات البحث العلمي لدى

---

[١] وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٦٩) بتاريخ ٢٠٠٣/١١/٥ بشأن تزويد المكتبات المدرسية بالمواد المطبوعة وغير المطبوعة والأجهزة، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٣).

[٢] وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٧٦) بتاريخ ٢٠٠٣/١١/٢٢ بشأن إعادة تشكيل لجنة اختيار كتب المكتبات المدرسية، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٣).

طلاب المرحلة الثانوية، وإتاحة الفرص أمامهم لتعدد مصادر المعرفة، ولكن يفتقد هذا القرار الوزاري إلى إشراك بعض أعضاء الإدارة المدرسية بل وكذلك الطلاب ضمن لجنة اختيار الكتب، ذلك لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ومقابلة لميول الطلاب واتجاهاتهم، كما أن هذه المكتبات يجب ألا تعتمد على توافر الكتب فقط ولكن كذلك يجب أن تزود بالعديد من وسائل الاتصال الحديثة والوسائط المتعددة التي يجعل منها منهل للمعرفة ، حتى تكون مصدر لتحقيق التجديد الذاتي لجميع القوى البشرية داخل المدرسة وتساعدهم على التحسين المهني المستمر في أدائهم ، ويحتاج هذا إلى إدارة مدرسية قادرة على توظيف كافة الموارد البشرية والمادية داخل وخارج المدرسة لتحقيق هذا الهدف وواعية بأهمية هذه الوحدة بداخلها .

**ب – نظم الاتصال والمعلومات :-**

تلعب نظم الاتصال والمعلومات دوراً هاماً في اتخاذ القرارات السريعة والرشيدة بالإضافة إلى سهولة تدفق البيانات والمعلومات بين العاملين داخل المنظمة وبينها وبين البيئة الخارجية، وانطلاقاً من وعي الإدارة بأهمية هذه النظم داخل المدرسة الثانوية فقد تم إنشاء وحدة "المعلومات والإحصاء" والتي تهدف إلى "المساهمة في تحقيق نظام المعلومات الشامل والمتكامل الذي يلبي كافة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة من معلومات وبيانات ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرارات بصورة دقيقة وسريعة ابتداءً من المدرسة

والإدارة التعليمية والمديرين حتى ديوان الوزارة في ظل الحكومة الإلكترونية".[1]

وبالرغم من توافر هذه الوحدة داخل المدرسة إلا أن مسئولياتها اقتصرت على تسجيل بيانات جميع العاملين من الطلاب داخل المدرسة ولم تتفرع إلى نظم معلومات فرعية – استراتيجية، تنفيذية، مالية، معرفية – وغيرها من النظم والتي يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمالية داخل المدرسة وتحقيق ميزة تنافسية لها؛ وهو ما أكدت عليه أحد الأبحاث أنه على الرغم من الأهمية الكبيرة التي سوف تعود على المدرسة الثانوية من توافر نظم الاتصال والمعلومات الفعالة داخل المدرسة إلا أن هذه النظم ـم يتم تفعيلها بالقدر اللازم لمواجهة والتكيف مع التغيرات التكنولوجية الجديدة مما حد واثر على درجة الاستفادة منها[2]، وهو ما سوف يكون له مردود سلبي على إحداث التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية والذي تعد نظم المعلومات والاتصال أحد المتطلبات الأساسية فيه .

**ج – الموارد المالية .**

تلعب الوارد المالية دوراً فعالاً في إتاحة الفرص أمام الإدارة المدرسية لتحقيق التحسينات المستمرة، ولكن نجد أن نظم تمويل التعليم قبل الجامعي

---

[1] وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠٠٢/٨/٦ بشأن إنشاء المدارس بجميع المراحل التعليمية المختلفة وحدة المعلومات والإحصاء، (القاهرة: مكتب الوزير، ٢٠٠٢).

[2] نادية محمد عبد المنعم، معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام،مرجع سابق، ص ١١٥.

بصفة عامة تتسم بالمركزية والذي قد يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النظام التعليمي وهو ما لا يمكن للمدرسة الثانوية تحقيق الاستقلالية المالية التي يمكن أن تعود عليها بعديد من الفوائد وتحقق الأهداف المرجوة.

وبالنظر إلى ميزانية المدرسة الثانوية نجد أنها مقسمة على: النشاط – التربية الاجتماعية – المعلمين – مصاريف أخرى، وجميع هذه المبالغ توضع في حساب البنك باسم مدير الإدارة ولا يحق لأحد السحب منها إلا بتوقيع منه، وقد يؤدي ذلك إلى تعطيل أوجه الإنفاق الضرورية في حالة غياب مدير الإدارة أو معارضته للصرف.[١]

وقد قامت الوزارة بالسعي جاهدة لتحقيق بعض الوفورات المالية للمدرسة الثانوية وذلك من خلال جعل نسبة ٨٠% من المصروفات المدرسية من حق المدرسة وذلك حتى تتمكن من القيام بعمليات التجديد المطلوبة.[٢]

وبذلك يتضح اتجاه الوزارة نحو تحقيق بعض الوفورات المالية والتي سوف تساعد الإدارة المدرسية على الوفاء بكثير من متطلبات التجديد الذاتي،كما أن هذا الاتجاه يحتاج إلى إدارة مدرسية متميزة تستطيع أن تحقق أقصى استفادة ممكن من الموارد المالية المتاحة في تلبية احتياجات التجديد الذاتي ولديها كذلك القدرة على توفير المزيد من خلال ما يلي :

---

[١] أحمد إبراهيم أحمد، القصور الإداري في المدارس: الواقع والعلاج، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠)، ص ٢٧.

[٢] وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠٠٥/٨/٢٤ بشأن تحديد الرسوم والغرامات والاشتراكات ومقابل الخدمات التي تحصل من طلبة وطالبات المدارس بمختلف مراحل التعليم للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦،( القاهرة :مكتب الوزير،٢٠٠٥ ) .

- الاستغلال الأمثل للوحدات الموجودة لديها مثل الوحدة المنتجة والتي يمكن من خلال تفعيلها توفير بعض الوفورات المالية للمدرسة ، كما أنه من خلال تفعيل وحدة التدريب يمكن توفير بعض الموارد المالية من الميزانية والمخصصة للتدريب .
- بالإضافة إلى الموارد المتاحة في البيئة الخارجية من خلال منظمات ومؤسسات المجتمع المدني والتي يمكن للإدارة المدرسية من خلال حسن استثمارها تحقيق بعض الوفورات المالية لتلبية احتياجات التجديد .

وفي مقابل ذلك يمكن تأسيس نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج المحققة حيث أن الاستقلالية المالية سوف تساعد على نشر مناخ تنافسي داخل المدرسة يحقق لهذه المرحلة الأهداف المرجوة.

**د – نظم العمل والتقنية اللازمة لأداء الأعمال داخل المدرسة الثانوية .**

يلعب العمل الجماعي داخل المدرسة الثانوية دوراً كبيراً في نشر روح الحب والتعاون بين الأفراد والمشاركة الإيجابية في تحمل مسئوليات العمل؛ حيث تتألف البنية التنظيمية لفرق العمل في المدارس المعاصرة من قادة ومعلمين وأخصائيين وإداريين وطلبة وأولياء أمور وعمال وأعضاء من المجتمع المحلي، ويعتبر كل واحد منهم مسئول عن جزئية معينة من هذا العمل والذي يحتاج إلى تشجيع مدير المدرسة المنافسة داخل الفريق والمنافسة مع الفرق الأخرى وتطبيق مبادئ واحدة في تقويم الأعضاء تحقيقاً للعدالة والمساواة.(١)

(١) نادية محمد عبد المنعم، المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية، ٢٠٠٠)، ص ص ٥١-٥٢.

وبذلك يتضح الأهمية القصوى التي يمكن أن تعود على تحسين مستوى الأداء الكلي للمدرسة من ممارسة العمل من خلال فرق العمل.

وبالنظر إلى التقنية الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية والتي ينصب التركيز فيها على مدي قدرة الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور الطلاب على استخدام الحاسب الآلي، نجد ضعف برامج التدريب المقدمة للإدارة المدرسية والمتعلقة بإمكانية استخدام الحاسب الآلي ومدي أهميته في العمل الإداري والتي قد تعوقه عن استخدامه والتي تم توضيحها في المحور السابق، أما بالنسبة للمعلمين وأولياء الأمور فنجد عدم الاستعداد الكافي من قبل أولياء الأمور لاستخدامه بالإضافة إلى ضعف الإعداد والتأهيل الكافي للمعلمين وعدم وعيهم بأهميته الكبرى والعوائد التربوية التي يمكن أن تعود من استخدامه في تفعيل العملية التعليمية، وهذا ما أظهرته إحدى الدراسات أنه بالرغم من أهمية الحاسب الآلي في مدارسنا إلا انه لا توجد الأجهزة الكافية ولا الوقت ولا الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة تدريبا كافيا للعمل ولا توجد رغبة لدي أولياء الأمور لتعلم الكمبيوتر.[١]

أما فيما يتعلق بالطلاب فإن أهمية الحاسب الآلي في المدارس الثانوية تكمن في مدي قدرتهم على استخدام شبكة المعلومات والتي تساعدهم إلى حد كبير في التدريب والحصول على المعلومات والمعرفة التي هم بحاجة إليها

---

[١] محمد سيف الدين، "مصر وتحديات المستقبل- قطاع التعليم وتحدياته"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، المجلد العاشر- العدد الثاني، ديسمبر ٢٠٠٢، ص ٢١٥.

مما ينمي مهارات البحث الذاتي لديهم، ولكن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه هؤلاء الطلاب ولعل من أهمها:-[١]

- تدني مستوى إلمام الطلاب باللغة الإنجليزية حيث إن معظم الدراسات والمشاركين يتحدثون الإنجليزية.
- ضعف مهارات استخدام الطلاب للحاسب الآلي والتي قد ترجع إلى تدني مؤهلات وقدرات معلمي الحاسب الآلي وبالتالي عدم قدرة هؤلاء المعلمين على تنمية مهارات التعلم الذاتي وتكوين العقلية الناقدة لدي الطلاب .
- قصور الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في إعداد الطلاب لمجتمع المعلوماتية.

ويتضح مما سبق مدى أهمية اللغة الإنجليزية في استخدام شبكة المعلومات ونظرا لحرص الدولة على ذلك ، فقد أصدرت القرار الوزاري رقم (٩٩) بتاريخ ٢٠٠٣/٦/٨ بجعل مادة اللغة الإنجليزية مادة أساسية تدرس اعتباراً من العام الدراسي ابتداءً من الصف الأول الابتدائي للعام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ .

ويتضح مما سبق غياب التقنية الحديثة في العمل داخل المدرسة الثانوية والتي ترجع إلى ضعف القدرات التكنولوجية للإدارة المدرسية وكذلك المعلمين وأولياء الأمور والتي يكون في النهاية لها مردود سلبي على الطالب في استخدامه لتكنولوجيا المعلومات .

---

[١] فتحي درويس عشيبه، على عبد الرؤوف نصار، " دور المدرسة الثانوية العامة في إعداد الطلاب لمجتمع المعلوماتية" الواقع وسبل التفعيل"، مجلة التربية، " الزقازيق"، عدد ٤٥ سبتمبر ٢٠٠٣

و من هذا المحور نجد **أن هناك عديداً من جوانب القصور فيما يتعلق بالعناصر المادية** داخل المدرسة الثانوية، والتي يعد توافرها بداخلها أحد أهم المتطلبات الأساسية لأحداث التجديد الذاتي لها.

**٤- العناصر المعنوية .**

تتمثل العناصر المعنوية في مدى قدرة الإدارة المدرسية علـى تهيئـة بيئة إبداعية داخل المدرسة الثانوية تساعد جميع الموجـودين علـى إطـلاق القدرات الابتكارية والإبداعية،حيث تتأثر هذه البيئة بمجموعة من العناصـر والتي سوف يتم التعرض لها للوقوف على مدى تكاملها لتوفير مثل هذه البيئة ومدى قدرة الإدارة المدرسية على الوفاء بهذه العناصر والتي تتمثـل فيمـا يلي :

**أ- مناخ العمل السائد داخل المدرسة الثانوية .**

يؤثر مناخ العمل على العلاقات السائدة بين العاملين ، هل هو منـاخ جيد يساعد على تكوين علاقات إيجابية بين العاملين تساعد على انتشار روح الود والتعاون والحب بينهم أم هو مناخ منفر وداعي للتفكك غير مشجع على تبادل الخبرات بين العاملين داخل المدرسة الثانوية.

حيث يحتاج هذا المناخ إلى إدارة مبدعة لديها القـدرة علـى توطيـد العلاقات بين جميع العاملين لضمان تعاونهم ومشاركتهم في تحقيـق الرؤيـة الموضوعة لدي المدرسة والتي تساعدهم على تحقيق التجديد الذاتي .، وهـذا ما أبرزه أحد الباحثين بأن المناخ يحتاج إلي قائد ناجح يحترم شخـصية كـل فرد، ومؤمن بأهمية المشاركة والتعاون في العمل،وقادر على تحقيق العـد

والمساواة بين الأفراد بالإضافة إلى قدرته على تغذية هذه العلاقات ودعمها وذلك حتى يستطيع تحقيق التحسين والتجديد المستمر داخل مدرسته .[١]

ورغم أهمية هذا المناخ وضرورة توافره داخل المدرسة الثانوية ، نجد افتقار المدرسة الثانوية لهذا المناخ والذي يؤدي إلى ضعف العلاقات بين العاملين من ناحية ، وبينهم وبين أولياء الأمور والبيئة الخارجية من ناحية أخرى ، مما ينعكس سلباً على جميع الموجودين داخل المدرسة ويجعلهم أكثر حرصا على تنفيذ اللوائح دون محاولة للابتكار أو الإبداع داخل عملهم .[٢]

وبذلك يتضح قصور دور الإدارة المدرسية عن تهيئة هذا المناخ الداعم للعلاقات بين العاملين داخل المدرسة والذي يعد أحد المتطلبات الأساسية اللازمة لتهيئة البيئة الإبداعية المحفزة على تحقيق التجديد الذاتي .

**ب – نظم الحوافز .**

يؤدي ارتباط الحافز بالأداء إلى تشجيع وحث جميع العاملين على العمل وابتكار أساليب وطرق جديدة للعمل سواء على مستوى الإدارة المدرسية من خلال سعيها لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تتعرض لها أو على مستوى المعلمين من خلال سعيهم المستمر لاستخدام أساليب وطرق تدريس مبتكرة مما يكون له أثره الإيجابي على العملية التعليمية وإنجاح عملية التحسينات المستمرة التي تسعى المدرسة لإحداثها.

---

(١) **أحمد إبراهيم أحمد**، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، (الإسكندرية، دار الوفاء، ١٩٩٩)، ص ص ٣٠-٣١.

(٢) **نادية محمد عبد المنعم ومحمد فتحي قاسم** ، الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الابتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ص ١٣٧،١٣٨ .

و بالنظر إلى الوضع الحالي داخل المدرسة، نجـد الحـوافز التـي يحصل عليها العاملين بالمدرسة يمكن تصنيفها على النحو التالي : -

-حوافز بحد أدنى ستين جنيهاً وأقصى خمسة وسبعين جنيهاً، حيث تعطى هذه الحوافز لجميع المعلمين بالإضافة إلى الإدارة المدرسية.[١]

- حافز الأداء المتميز والذي يمنح الحاصلين على الماجستير حافز مائـة جنيه والحاصلين على الدكتوراه حافز مائتين جنيه.[٢]

- المكافآت التي سوف يحصل عليها أعضاء الإدارة المدرسية في حالـة توافر الشروط الجديدة التي وضعتها الوزارة بموجب القرار الـوزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ والتي سوف تتراوح بين ثمانمائة جنيه و ألفين جنيه حسب عدد الفصـــول في المدرسة. [٣]

وبذلك نجد أنه على الرغم من أن الوزارة ظلت لسنوات طويلة تحقق المساواة بين جميع بالمدارس في الحوافز والمكافـآت ، إلا أنهـا أدركـت ضرورة تخصيص حوافز ترتبط بالأداء المتميز وهذا بلا شك يعتبر خطـوة

---

(١) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٨١) بتاريخ ١٩٩٣/٨/١ بشأن الحـوافز الإضافية لجميع العاملين، (القاهرة: مكتب الوزير، ١٩٩٣).

(٢) مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٧٣٤) لسنة ٢٠٠٥ في شأن قواعد وإجراءات منح حافز أداء متميز للعاملين المدنيين بالدولـة الحاصـلين علـى درجـة الدكتوراه وما يعادلها ودرجة الماجستير وما يعادلها ،( القـاهرة : مجلـس الـوزراء، ٢٠٠٥) .

(٣) وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٢٥٣) بتاريخ ٢٠٠٥/٩/٦ ، مرجع سابق .

مهمة في سبيل إتاحة الفرصة أمام جميع العاملين إلى تجديد أنفسهم باستمرار والوصول إلى مستويات عالية من الإبداع في وظائفهم .

ج- نظم الأجـــور:

يعد توزيع جميع العاملين على مستوي المدرســة طبقــا للمــؤهلات والخبرات والدرجات العلمية التي يحصلون عليها شيئا مهماً ولكن ربط الأجر بالأداء ومدي التميز والابتكار فيه يعد هو الآخر شيء لا يقل أهمية في خلــق مناخ تنافسي تعاوني يسعى الجميع فيه لتحقيــق التقــدم والتميــز باســتمرار ويدفعهم لتجديد مهاراتهم ومعلوماتهم بصفة مستمرة والبحث عما هو جديد في المجال .

ولكن الواقع يكشف لنا أن هناك عدم تناسب في رواتب المعلمين مع هياكل الوظيفة وحجم الجهود التي تقدم نظراً للهيكل النمطي للرواتب والــذي يتيح لجميع المدرسين بل والعاملين من حصولهم على أجر واحد مع وجــود فروق في المرتبات بناء على المؤهلات الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة دون النظر إلى الجهود المبذولة.[1]

ولعل التشريعات الأخيرة المتعلقة بتعديل هيكل الأجــور طبقــا لمــا يحصل عليه العاملون من مؤهلات ممتازة ، حيث يتم زيادة الأجر بواقع مائة جنيها للماجستير ومائتين للحاصلين على درجة الدكتوراه [2] ، هــذا التعــديل

(1) محمد متولي غنيمة، تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر: نموذج مقتــرح لقياس العلاقة بين التعليم الثانوي بشقيه العام والفني والنمو الاقتصادي للحد من الهدر في ميزانيات الإنفاق التعليمي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢)، ص ٤٣.

(2) مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٧٣٤) لسنة ٢٠٠٥ ، مرجع سابق .

سوف يساعد على التمييز بين العاملين وخلق جو ومناخ تنافسي يسعى فيه الجميع إلى تحسين مستواهم الأكاديمي والسعي نحو تحسين قدراتهم ومهاراتهم والذي يكون له مردود إيجابي على تحسين العملية التعليمية .

ويتضح من المحور السابق **المتعلق بالعناصر المعنوية** ضعف قدرة بيئة المدرسة الثانوية بوضعها الحالي على خلق مناخ تنافسي وتعاوني يشجع على التميز والابتكار والإبداع والذي يرجع إلى المناخ الموجود داخل المدرسة الثانوية ، ولعل هيكل الحوافز الذي تسعى الوزارة نحو تطبيقه سوف يساعد على توفير العناصر البشرية الجادة القادرة على تحقيق التجديد الذاتي داخل مدارسهم .

**٥- تشخيص الواقع الميداني :**

وقد قامت الباحثة باجراء دراسة ميدانيه بهدف :

- ❖ تشخيص واقع البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية للتعرف على إيجابيات وسلبيات هذه البيئة.
- ❖ التعرف على السمات والشروط الواجب توافرها لدي القيادة المدرسية المبدعة القادرة على التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية.
- ❖ الوقوف على المعوقات التي تعوق المدرسة الثانوية عن تحقيق التجديد الذاتي من وجهة نظر العينة ومقترحاتهم إزاء التصدي لهذه المعوقات.

وقد انقسمت الدراسة الميدانيه الى قسمين :

**أولا : مقابلة شخصيه :** وتمت مع عينه تكونت من (٢٣) من الخبراء (٠) من المديريات التعليمية، (٤) من الإدارات التعليمية، (٣) من الأحزاب، (٢) من الجامعات، (٢) من المراكز البحثية، (٦) من الجمعيات الأهلية، (١) من

التعليم الخاص وقد تركزت اسئلة المقابلة الشخصيه المتعلقه بالبيئة الداخليـــه على الاسئلة التاليه :

١- ما الشروط الواجب توافرها لدى القيادات المدرسية المبدعة القـــادرة على تحقيق التجديد الذاتي؟

٢- ما المعوقات التي تعوق المدرسة الثانوية عن تحقيق التجديد الذاتي من وجهة نظر سيادتكم؟

وقد ركزت الإجابات على ما يلي:

***١- فيما يتعلق بالشروط الواجب توافرهـــا لـــدى القيـــادات المدرســـية المبدعة القادرة على تحقيق التجديد الذاتي،فإن هذه القيادة يجب أن تتمتع بالقدرات الآتية وجاءت نسب الاستجابات كالتالي:***

- أن نسبة حوالي ٨٠% من أفراد العينة ذكروا أهمية تـــوافر القـــدرات التالية :
  - أن يكون متمكن من مهارات الحاسوب.
  - أن يكون لديه القدرة على تحمل المخاطر وقبول تحديات التجديد.
  - أن يهتم بالجانب الإنساني ومراعاة الفروق الفردية بين أفراد المجتمع.
  - أن يتمكن من وضع وتحديد الرؤية الاســـتراتيجية وتوجيـــه المجتمـــع المدرسي نحو تحقيقها.
- أن نسبة حوالي ٧٦% من أفراد العينة ذكروا أهمية تـــوافر القـــدرات التالية:
  - أن يكون قادر على حث أفراد المجتمع المدرسي على المـــشاركة فـــي تبني التجديد الذاتي وإحداثه.

- أن يستطيع فتح قنوات اتصال بالبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة.
- أن يكون لديه وعي بالمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة.
- أن تتكامل شهاداته وخبراته ودوراته التدريبية مع الاتجاهات الجديدة في الإدارة.
- أن تكون لديه المرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات.
- أن يخضع لاختبارات من قبل لجنة علمية للتأكد من مدى قدرته على القيادة.
- أن تكون لديه القدرة على الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة.

• أن نسبة حوالي ٥٥% من أفراد العينة ذكروا أهمية توافر القدرات التالية:

- أن يستطيع تهيئة بيئة إبداعية محفزة على التجديد الذاتي.

• أن نسبة حوالي ٤٠% من أفراد العينة ذكروا أهمية توافر القدرات التالية

- أن يتمكن من الاستفادة من كافة الوحدات المستحدثة داخل المدرسة.
- أن تكون لديه الوعي بأهمية العمل الفريقي.
- أن تكون لديه الرغبة على مواصلة تثقيفه الإداري .

٢- ***فيما يتعلق بالمعوقات التي تعوق المدرسة الثانوية عن تحقيق التجديد الذاتي، فقد تركزت أهم هذه المعوقات فيما يلي:***

• أن نسبة حوالي ٩٦% من أفراد العينة ركزوا على المعوقات التالية:

- مركزية النظام المالي والإداري المتبع داخل المدرسة الثانوية.

- ضعف تعاون المدرسة مع المجتمع المحلي لدعم ومساندة هذا التجديد.
- تدني المستوى التقني داخل المدرسة.

• أن نسبة حوالي ٩٠% من أفراد العينة ركزوا على المعوقات التالية:

- ضعف الكوادر البشرية (الطالب – المعلم – المدير) المتفهمة للتجديد الذاتي.
- تضارب القرارات الوزارية.
- ضعف الرؤية المشتركة بين المدير وأعضاء المجتمع المدرسي لإحداث التجديد الذاتي.

• أن نسبة حوالي ٨٥% من أفراد العينة ركزوا على المعوقات التالية:

- غياب التخطيط للتجديد الذاتي.
- ضعف قناعة المعنيين بالأمر بالتجديد الذاتي.

• أن نسبة حوالي ٧٣% من أفراد العينة ركزوا على المعوقات التالية:

- غياب فكرة العمل الجماعي.
- مشاكل تنظيمية تتصل بالجداول.
- وجود مشاكل تنظيمية تتصل بالمناهج والخطط والأنشطة.
- ضعف اقتناع أفراد المجتمع المدرسي بالحاجة إلى التجديد الذاتي.

**ثانيا : استبانه موجه لأعضاء الادارة المدرسية :** حيث تكونت الّعينه من (١٥٠ مديراً) من المجتمع الأصلي البالغ عدد (١٥٤٧)، و(١٥٥) ناظراً من إجمالي (١١٩٥)، و(١٤٠) وكيلاً من إجمالي (٧٠٣٩)، و(١٥٠) مدرس أول من إجمالي (٢٠١٨٩) .

وقد تم التطبيق على محافظات (القاهرة الكبرى – الإسكندرية – قنا – بني سويف – الشرقية)، حيث تضمنت هذه المحافظات بيئات متعددة حضرية وريفية وساحلية، كما أنها ممثلة لمناطق من الوجه البحري والقبلي.

وقد تكون الاستبيان من ثلاثه محاور المحور الاول وهي مقسمه كالاتي :

**المحور الاول :** ويتعلق بالابداع الاداري و مدى توافر السمات والقدرات الابداعيه لدي اعضاء الادارة المدرسيه.

**المحور الثاني :** وتعلق بالبيئة الداخليه والامكانيات والموارد المتوافره لديها ومدي قدره قيادتها على توظيف هذه الامكانيات .

**المحور الثالث :** وقد تعلق بالبيئه الخارجيه ومدي قدره القيادات على الاستفاده من هذه البيئه في تحقيق التجديد الذاتي ( وهو ما سوف يتم توضيحه عند تحليل البيئه الخارجيه ) .

**وقد تمثلت أهم النتائج الميدانيه التي تم التوصل اليها فيما يلي :**

❖ **فيما تعلق بالابداع الاداري : وقد تمثلت الايجابيات في استجابات العينه فيما يلي :**

١- اهتمام أعضاء الإدارة المدرسية بتنظيم الوقت لأن ذلك سوف يتيح لهم تخصيص جزء من وقتهم للنشاط الابتكاري .

٢- واهتمامهم بإعداد برامج تطويرية للعاملين والتي ربما ترجع إلى خبرتهم الطويلة في مجال التعليم.

٣- انتهاج الإدارة لأسلوب العصف الذهني للحصول على الحلول المبتكرة للمشكلات التي تقابلهم.

٤- وعي الإدارة بأهمية التفويض في تنمية الجانب الإبداعي لديهم .
٥- تحفيز الإدارة المعلمين لتبني أساليب جديدة ومبتكرة للتدريس داخل فصولهم .
٦- وعي الإدارة بأهمية مشاركة العاملين في تقديم الأفكار الإدارية.
٧- إتاحة الإدارة للمرؤوسين ليكونوا كلا قادة في موقعه والتي تعكس اهتمامهم بالعمل الفريقي والذي سوف يثري بالتفكير الإبداعي لدى جميع العاملين.

- **السلبيات في استجابات العينة:-** والتي تكشف عن تدني قدراتهم وضعف تمكنهم من الإبداع داخل مدارسهم والتي منها ما يلي:-

١- ضعف الوعي لدي الكثير من أفراد العينة بالأساليب والطرق المختلفة لتنمية مهارات التفكير الإبداعي واعتمادهم على التدريب فقط .
٢- قصور الإدارة المدرسية في تهيئة البيئة الشيقة والجاذبة لتعلم الطلاب .
٣- الروتينية في تطبيق اللوائح والتشريعات والتي تعكس ضعف مرونة الإدارة المدرسية في التنفيذ مما انعكس بشكل مباشر وسلبي على تهيئة البيئة الملائمة لإبداع المعلمين ..
٤- ضعف وعي أفراد العينة بأهمية نظم الاتصال المفتوحة مع المدارس الأخرى لتبادل الخبرات .
٥- ضعف قدرات الإدارة المدرسية في تهيئة البيئة المدرسية المحفزة للطلاب على التعلم الذاتي.

❖ **فيما يتعلق بالعناصر البشريه : وقد تمثلت الايجابيات في استجابات العينه فيما يلي :**

- الإدارة المدرسية: اهتمام القرارات الوزارية بإكسابهم كثير من الاختصاصات مع السلطات الإدارية والمالية، واهتمام برامج التدريب بإكسابهم العديد من القدرات التي تساعدهم على التجديد الذاتي داخل مدارسهم.
- المعلمين: الاهتمام ببرامج تدريبهم، وارتفاع نسبة المعلمين ذوي التأهيل التربوي، بالإضافة إلى رغبتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.
- الطلاب: تركيز نظم التقويم الحالية على الجوانب المعرفية

◆ ***وتمثلت أهم الجوانب السلبية فيما يلي:***

- الإدارة المدرسية : إغفال جوانب تدريبهم للأمور المالية رغم إعطائهم السلطات المالية بموجب القرارات المنظمة لأعمالهم.
- المعلمين : ضعف امتلاكهم لمهارات استخدام الحاسب الآلي، وشبكة الإنترنت، بالإضافة على ضعف توافر العدد الكافي من معلمي الأنشطة مما يقف عائقا أمام القيادات المدرسية عند قيامها بعملية التجديد الذاتي، حيث يعد المعلمين هم أساس إنجاح العملية التعليمية.
- الطلاب: إغفال نظم التقويم للجوانب السلوكية وجوانب الإرشاد المهني ، مما يكون له أثره السلبي على العملية التعليمية.

❖ **فيما تعلق بالعناصر الماديه : وقد تمثلت الايجابيات في استجابات العينه فيما يلي :**

-تسجيل الإنجازات على شبكة الإنترنت

- واستخدام أساليب الاتصال التقليدية المتمثلة في الأحاديث المفتوحة وصناديق الشكاوى.

◆ **أهم السلبيات المتعلقة بالعناصر المادية في البيئة الداخلية:-**

- افتقار المدرسة لنظم المعلومات المختلفة.
- ضعف قدرة وحدة التدريب عن القيام بمهامها.
- ضعف قدرة الوحدة المنتجة على ربط المدرسة بالبيئة الخارجية .

❖ **فيما تعلق بالعناصر المعنويه : وقد تمثلت الايجابيات في استجابات العينه فيما يلي :**

- استخدام الإدارة المدرسية لعناصر التحفيز المعنوي: ليقينهم بما تتركه هذه العناصر من أثر طيب في نفوس العاملين ورضا عن العمل وتحسين مستمر في قدراتهم.
- تحفيز المعلمين للطلاب في البحث من على الإنترنت: رغبة منهم في الإثراء بالجانب الأكاديمي.
- إعداد جداول مرنة: حرص أعضاء الإدارة المدرسية على قيام المعلمين بعمليتي التعليم والتعلم.
- اتخاذ القرارات المشتركة لرغبة أفراد العينة تحمل الجميع مسئولية تنفيذ القرارات.
- وعي أفراد العينة بأهمية اتجاه الوزارة نحو اللامركزية.

- وعي أفراد العينة بأهمية العمل الفريقي.

◆ **السلبيات وتمثلت فيما يلي:**

- نظم الحوافز المادية المطبقة حاليا: والتي جنحت إلى المساواة بين العاملين داخل المدرسة وعدم إثابتها للمتميزين مما يحد من خلو جو تنافس بينهم.
- جمود المناخ المدرسي الداخلي وإعاقته لأعضاء الإدارة المدرسية عن تحقيق التجديد الذاتي داخل مدارسهم.

حيث يتضح مما سبق أن بعض العناصر المعنوية مشجعة على إقامة بيئة إبداعية وهي إحدى متطلبات التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، كما أن بعض هذه العناصر غير مشجعة وتعوق إقامة هذه البيئة مما يتطلب وجود بدائل استراتيجية يمكن من خلالها علاج هذه السلبيات حتى تتهيأ البيئة الإبداعية اللازمة لتحقيق التحديد الذاتي للمدرسة الثانوية.

❖ **الأسئلة المفتوحة:**

**وقد استخدمت الباحثه ثلاثه اسئله مفتوحه للكشف عن المشكلات والسلبيات في البيئه الداخليه والمقترحات للتغلب عليها وقد تمثلت أهم التعليقات فيما يلي :**

١- ما المشكلات التي تعوق الإدارة المدرسية عن تحقيق التجديد الذاتي داخل مدارسهم وتضمنت أهم هذه المشكلات ما يلي:

- جمود بعض القرارات مثل القرار (٢٣٧) لسنة ٢٠٠٤/٩/٦ -والذي يعطي الطلاب فرصة للغياب بموجب شهادة مرضية من أي طبيب - والذي أتاحة الفرصة أمام الطلاب للتمارض مما يترتب عليه إشاعة الفوضى في المدرسة.

- قلة خبرة المعلمين حديثي التخرج للعمل بالمدرسة الثانوية.
- ضعف قدراتِ الإدارة المدرسية على الاستخدام الأمثل للأساليب التكنولوجية في الإدارة.
- ضعف مواكبة العناصر البشرية للتطورات والتغييرات المحيطة.
- شكلية الوحدات المستخدمة مثل وحدة التدريب، الإحصاء، المنتجة وقلة توافر الموارد المالية والبشرية المؤهلة للعمل بهذه الوحدات .
- ضعف الموارد والإمكانيات المالية اللازمة للتجديد.
- أن ٨٠% من المصروفات المدرسية يذهب إلى صندوق المشروعات والتأمين الصحي والإدارة كلا بنسبة ولا يتبقى للصرف على المدرسة إلا القليل.
- ضعف نظم الاتصال والمعلومات داخل المدرسة.
- ضعف التحفيز المعنوي المقدم من المديريات / الإدارات التعليمية لأعضاء الإدارة المدرسية لحثهم على استمرار النجاح.
- تقارير الكفاية لا تراعي في بعضها الموضوعية وإنما تقدم لإرضاء الجميع.
- المناخ الذي يعمل فيه المدير والإدارة المدرسية لا يشجع على التجديد نظرا لكثرة المتابعين.

(٢) ما مقترحاتكم بشأن تفعيل هذه العناصر: فقد شملت أهم هذه المقترحات ما يلي:-

- مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في صنع القرارات حتى تكون أقرب إلى الواقع.

- إعطاء فرص للمدارس بإصدار بعض القرارات التي تخدم العمل في ظل الاتجاه إلى اللامركزية.
- إعطاء مدير المدرسة سلطة إلغاء نشرة أو قرار يصدر ولا يكون في صالح العملية التعليمية مثل نقل مدرس متعاون ومجتهد مثلا.
- سن قوانين واضحة للمحاسبية، لضمان استمرار الإدارة المدرسية في عمليات التحسين وتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.
- توفير تشريعات خاصة بالتجديد المدرسي وتدريب الأفراد على ذلك.
- تجريب التشريعات على حيز ضيق قبل تنفيذها لتلافي أوجه القصور.
- وضع التشريعات على CD لسهولة التعامل معها والوصول إليها بسرعة.
- عمل جمعية مدرسية تقوم بعرض منتجات الوحدة المنتجة لأبناء الحي.
- السماح باستخدام برامج القروض والمنح التي لا ترد من قبل البنوك.
- التزام جميع الطلاب بدفع المصروفات وأن تكون مخصصة بالكامل للمدرسة.
- ترحيل الوفورات المالية للأعوام التالية للاستغلال العاجل.
- تخصيص بعض الموارد المالية المتاحة لتدريب المعلمين (في المديريات) للنهوض بوحدة التدريب داخل المدرسة.
- توفير نظم عمل دقيقة وتقنية.
- الاستعانة ببعض الكفاءات الخارجية لتفعيل وحدة التدريب.
- الاستعانة بمراكز الشباب لممارسة الأنشطة من خلال يوم رياضي في الأسبوع.

- أن تتم الترقية من خلال تقديم أعضاء الإدارة المدرسية أبحاث تربوية مع الاهتمام بالدراسات العليا.
- وضع منهج استثنائي بجانب المنهج المدرسي يشترك فيه جميع الأطراف المعنية، وأن يتم تزويده بكافة الوسائل والمعينات التي تجعله شيق بالنسبة للطلاب.
- تنفيذ عملية التقويم التراكمي للمعلم حتى يستمر في التجديد الذاتي ويستبعد من العملية التعليمية المعلم الضعيف أو يحول لأي عمل آخر.
- تعميم استراتيجيات التعليم الذاتي التي تجعل الطالب باحث ومشارك ومكتسب للمهارات والمعلومات.
- الرجوع إلى المقابلة الشخصية عند القبول بكليات التربية.
- إعطاء مدير المدرسة سلطة إعطاء الحوافز المادية للمتميزين من الطلاب / المعلم / الإداريين.
- توفير وحدة داخلية لدعم متخذي القرار على مستوى الوزارة والإدارات والمديريات التعليمية تقوم بإمدادهم بكافة المعلومات التي يحتاجها مما يدعم ويقوي القرار.
- وضع ضوابط لحضور وانتظام الطلاب.

**ثالثا : تشخيص واقع البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية العامة بمصر .**

تضم البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر ، حيث يترتب على تشخيص هذه البيئة التعرف على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر المهددة القائمة أو المتوقعة.[1]

وعلى ذلك سوف يتناول هذا المحور عديد من العناصر وهي كما يلي:-

١- العملاء.

٢- المؤسسات والكيانات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة الثانوية.

٣- التغييرات والتحديات المحلية والدولية المحيطة بالمدرسة الثانوية.

٤- تشخيص الواقع الميداني للبيئه الخارجيه للمدرسه الثانوية العامه .

١- العملاء :-

يعد ولي الأمر هو العميل الأول والذي يلعب دوراً كبيراً في التأثير على المدرسة لتغيير خططها ورؤيتها المستقبلية، وفي نفس الوقت يتعاون معها في سبيل تحقيق هذه الرؤية، حيث أنه المستفيد الأول من العملية التعليمية والذي يتطلع دائماً أن تحقق هذه العملية طموحاته وطموحات أبنائه، و أن مشاركته سوف تساعد على ما يلي:-[2]

---

[1] على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٨٣.

[2] غازي عنيزان الرشيدي، "دور الوالدين في متابعة دراسة أبنائهم"، مجلة التربية (الزقازيق)، العدد ٢٤، مايو ٢٠٠٣، ص ص ٢٩، ٣٠.

- أن يكون له دور فعلي في اتخاذ القرارات سواء كانت إدارية أو مهنية.
- تحفيزه على مساعدة أبناءه على حل الواجبات المنزلية أو الإشراف عليهم أثناء المذاكرة.
- التواصل بينهم وبين الطلاب والمعلمين.
- مساعدة المعلمين لهم على إقامة بيئة منزلية صحية تساعد أبنائهم على الدراسة والتطور.

ومما سبق يتضح أهمية مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية وأن هذه المشاركة سوف تعود بالفائدة على المدرسة والطالب وولي الأمر وسوف تعمق جسور التواصل بينهم وبين المدرسة، ومن هنا حرصت كثير من الدراسات على إبراز دور أولياء الأمور في العملية التعليمية؛ ونادت بأهمية إقامة شراكات معهم وهو ما أكدت عليه إحدى الدراسات بأهمية الدور الرئيسي الذي يمكن أن تلعبه الشراكة مع أولياء الأمور في حدوث دمج بين المدرسة والمنزل، وأن عناصر هذه الشراكة يمكن أن تكون بالفكر أو الرأي أو النواحي المالية لإمداد المدارس بالتجهيزات المطلوبة [1]،بالإضافة إلى أنها تتيح الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار التربوي ، وتيسير سبل الاتصال بينهم وبين العاملين داخل المدرسة ، والإعلام الكافي للإدارة المدرسية لهم

---

[1] نادية جمال الدين، التعليم بين الطموحات القومية والمقاومة المجتمعية، مجلة التربية والتعليم، العدد السابع والعشرون، شتاء ٢٠٠٣، ص ١١.

عن العمليات التربوية والتعليمية التي تتـم في المدرسة وإعطائهم الحرية عن التعبير عن آرائهم في الخدمة التعليمية المقدمة لأبنائهم.[١] -

ونظراً لحرص الوزارة ووعيهم بالدور الكبير لأوليـاء الأمـور فـي إنجاح العملية التعليمية فقد تم دمج مجلس الآباء والأمناء تحت مسمى " مجلس الأمناء والآباء والمعلمين " وذلك بعد أن كشفت عديد من الدراسات والأبحاث عن كثير من جوانب القصور المتعلقة بمجلس الآباء والمعلمين السابق (والذي تم تنظيمه بالقرار الوزاري رقـم (٥) لسنة ١٩٩٣، وتم تعديله بالقرار رقـم (٢٦٩) حيث تركزت أهم جوانب القصور في هذا المجلس على ما يلي:-[٢]

- عدم الوعي الكافي لدى القاعدة العريضة من أولياء الأمور بأهميـة هـذه الاجتماعات.
- خوف أولياء الأمور من الحضور حتى لا ترهقهم المدرسة بأعباء ماليـة وعدم تنفيذ بعض منهم للوعود التي يعطيها من إسهامات.
- عدم حضور مندوبي الحي أثناء الاجتماعـات رغـم مطالبـة المدرسـة بحضورهم مما يعوق إصدار بعض القرارات المتعلقة بالمدرسة.

---

[١] نادية جمال الدين ورسمي عبد الملك ، "التعليم والمشاركة المجتمعيـة فـي مـصر : المفهوم ، الواقع ، طموحات المستقبل" ، من بحوث المؤتمر العربي الإقليمي المنعقـد في القاهرة بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم ومنظمة اليونيسيف، يونيو ٢٠٠٤ ، ص ص ٣٦، ٣٧

[٢] أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعـشرين، (القـاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣)، ص ص ٢٤٦-٢٤٧.

ونظرا لجوانب القصور السابقة فقد تم تفعيل مجلس الآباء من خلال دمجه بمجلس الأمناء وأوكلت للمجلس الجديد الكثير من المهام والسلطات الواسعة والتي تتمثل فيما يلي :[1]

- الاشتراك مع الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف المجلس والتي تتمثل فيما يلي :
  - ▪تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع واتخاذ القرارات .
  - ▪تشجيع الجهود الذاتية والتطويع لأعضاء المجتمع المدني .
  - ▪تحقيق الرقابة الذاتية على الأداء داخل المدرسة .
  - ▪إبداء الرأي في اختيار المدير الجديد للمدرسة وتقييم أدائه في فترات التجديد.
  - ▪تقرير أوجه التصرف في ميزانية المجلس والرقابة على الموارد الذاتية للمؤسسة التعليمية.
- العمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها وتحديثها بمصادر تمويل غير تقليدية من خلال تشجيع الجهود الذاتية للأفراد القادرين ورجال الأعمال .
- التعاون مع إدارة المدرسة في وضع خطط تنفيذية لصيانة المباني والمرافق الخاصة بالمدرسة وكذلك الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة .
- العمل على دعم الأنشطة التربوية المدرسية ومتابعة تنفيذها من اجل تنمية شخصية الطلاب .

---

[1] وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ٢٠٠٦/٩/١٤ بشأن مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ، ( القاهرة : مكتب الوزير ،٢٠٠٦) .

- متابعة أداء الإدارة المدرسية وتحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية والأنشطة التربوية.
- التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى كالجامعات ومراكز الشباب والجمعيات الأهلية والإعلام والثقافة لاستغلال ما يوجد بها من إمكانيات ( ملاعب ،مكتبة، معلم كمبيوتر ، أجهزة وأدوات .... الخ ) .
- تعزيز دور المدرسة في خدمة البيئة المحيطة .
- العمل على دعم إعداد قاعدة بيانات بالمدرسة .
- تقديم الخبرة والرأي لإدارة المدرسة في مختلف المجالات التربوية والتعليمية والمعاونة في تذليل الصعوبات والمشكلات الطلابية والتعليمية والمشاركة في برامج تقويم سلوك الطلاب .

ومما سبق يتضح المهام الكبيرة التي سوف يقوم بها مجلس الأمناء والآباء في توفير متطلبات التجديد الذاتي وذلك من خلال الاشتراك الفعلي في إدارة المدرسة وانتقاء العناصر البشرية التي سوف تقود المدرسة(مدير المدرسة ) ومتابعة أدائها ، وتوفير العناصر المادية من خلال توفير قاعدة للبيانات وتحقيق بعض الوفورات المالية ، وصيانة الوسائل والأجهزة والمباني ، هذا بالإضافة إلى دعم الأنشطة التربوية والتي تلاقي إهمال جسيم من قبل الإدارة المدرسية والتي يمكن من خلالها تعديل سلوكيات الطلاب وتنمية قدراتهم ، هذا إلى جانب الدور الهام الذي تقوم به في توسيع قاعد المشاركة المجتمعية مع منظمات البيئة الخارجية من مراكز شباب وجمعيات أهلية وجامعات وإعلام.

**٢- المؤسسات والكيانات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة الثانوية:-**

تتعدد المؤسسات والكيانات التي تلعب دوراً فعالاً للمدرسة الثانوية مما يعود بالفائدة المباشرة وغير المباشرة عليها حيث تتعدد فوائد هذه الكيانات وتلعب دوراً في التجديد الذاتي لها، ومن هذه المؤسسات ما يلي:-

أ - الجامعات.

ب- الجمعيات الأهلية والمنظمات الأعمال.

ج- وزارة الإعلام.

د- الأحزاب السياسية .

**أ - الجامعات :**

تلعب كليات التربية على مستوى الجمهورية دوراً كبيراً وهاماً ابتداء من إعداد المعلمين في المرحلة الجامعية إلى الدبلومات والدرجات العلمية التي تمنحها لهم وللقيادات التعليمية والتي تمكنهم من الارتقاء بمستواهم الأكاديمي، بالإضافة إلى مشاركة أساتذة هؤلاء الجامعات في المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي ومشاركتهم في برامج التدريب للمعلمين والقيادات التعليمية على مختلف مستويات التعليم قبل الجامعي، والذي يكون له مردود إيجابي على تحقيق التجديد الذاتي للعناصر البشرية داخل المدرسة الثانوية .

ومن هنا رأت الوزارة أهمية إقامة شراكة مع الجامعات ووضعها ضمن رؤيتها المستقبلية، وهو ما أبرزه أحد التقارير أن الوزارة تسعى إلى إعداد شراكة فاعلة بينها وبين كليات التربية لتحقيق الإعداد الجيد لخريجيها حتى يأتوا متوافقين مع متطلبات تحقيق الرؤية المستقبلية للوزارة، بالإضافة

إلى سعيها من خلال هذه الشراكة الحصول من هذه الكليات على الاعتـراف الأكاديمي بالبرامج التي تقدمها لمعلميها ليتوافق إعدادهم مع المعايير العالمية لإعداد المعلم، وهو ما يطلق عليه الاعتماد الأكاديمي[١]، وبـذلك يتـضح أن الاعتماد الأكاديمي للمعلمين سوف يساعدهم على التجديد المستمر لمعـارفهم ومهاراتهم وسعيهم المستمر لتحقيق ذلك حتى يصبحوا متوافقين باستمرار مع المعايير العالمية المرغوب فيها للمعلم .

**ب – الجمعيات الأهلية ومنظمات الأعمال:**

تلعب الجمعيات الأهلية دوراً حيوياً في مجال التعليم، وانطلاقـاً مـن حرص الوزارة على تدعيم هذا الدور فقد قامت بإنشاء إدارة للجمعيات الأهلية بالوزارة عام ١٩٩٨ تقوم بعديد من المهام والتي منها ما يلي:–[٢]

- حصر الجمعيات العاملة في نطاق التعليم.
- اقتراح مشروعات القرارات التي تخدم العملية التعليمية.
- اقتراح مشروعات على الجمعيات تسهم في ٠ ـم العملية التعليمية.
- التعاون مع المجلس الأعلى للآباء والمعلمين لـدعم أهـداف العمليـة التعليمية وزيادة مشاركة الأعضاء الممثلـين لهـذه الجمعيـات فـي المجلس.

---

[١] وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم، مرجع سابق، ص ٥٦.

[٢] المركز القومي للبحوث التربوية، تطور التعليم في جمهورية مصر العربية (١٩٩٠–٢٠٠٠)، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية، ٢٠٠٢)، ص ٢٥.

ولقد أصبح للجمعيات الأهلية دوراً أساسياً في التعليم بعد صدور القانون رقم (٨٤) والذي شجع الجمعيات الأهلية على العمل في الميادين المختلفة لتنمية المجتمع، وفتح مجالات جديدة أمام عمل الجمعيات الأهلية ومنها في مجال التعليم.[١]

ويتضح مما سبق مدى حرص الوزارة على توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية من خلال مشاركة الجمعيات الأهلية وتأكيدها لهذا الدور من خلال إقامة إدارة للجمعيات الأهلية داخل الوزارة وصدور القرار الوزاري الذي شجع على مشاركتها في مجال التعليم.

وقد أوضحت إحدى الأبحاث أن هناك جهوداً كبيرة للجمعيات الأهلية في تحسين التعليم من خلال برامج معلنة وواضحة ومحددة الأهداف، ومن هذه الجهود إيجاد علاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة وأولياء الأمور، وتقريب وجهات النظر بين المديرين والإدارة والتوجيه والمعلم، وتزويد المدرسة بالأدوات و الأثاثات والكتب والمعامل مع متابعة المعلمين للتأكد من حسن استخدامها.[٢]

وعلى ذلك تلعب الجمعيات الأهلية دوراً فعالاً في العملية التعليمية إلا أن هذا الدور يكتنفه بعض جوانب القصور، وهو ما أبرزته إحدى الأبحاث أن كثيراً من الجمعيات الأهلية ليس لديها تصورات استراتيجية مدروسة لعملها

---

[١] رئاسة الجمهورية، قانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢ بشأن إقامة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، (القاهرة: مطبعة الوزارة، ٢٠٠٢).

[٢] رؤوف عزمي من بحث عوض توفيق، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، مرجع سابق، ص ص ٢١٢، ٢١٣.

في مجال التعليم، بالإضافة إلى أن عديد منها لا تمتلك الخبرة الكافية لتطوير التعليم، هذا على الرغم من عقد بعض المؤتمرات القومية للجمعيات الأهلية المهتمة بالتعليم إلا أنها لم تتمكن من بلورة مشروع ذي توجه قومي ينظم رؤية الجمعيات الأهلية في مجال تطوير التعليم المصري.[١]

هذا بالإضافة إلى ضعف الدور الذي تلعبه الجمعيات الأهلية في التعليم الثانوي وهو ما أكد عليه أحد التقارير من تدني موقع التعليم الثانوي العام بالنسبة لجهود الجمعيات الأهلية مقارنة بمراحل التعليم الأخرى للتعليم قبل الجامعي مما يكشف عن حاجته إلى مزيد من الجهود .[٢]

وبنظرة تحليلية لما سبق يتضح لنا الدور الفعلي الذي يمكن أن تلعبه الجمعيات الأهلية داخل المدارس وأن هذا النوع من المشاركة يحتاج إلى إدارة مدرسية متميزة قادرة على القيام بعمل دراسات مسحية عن الجمعيات الأهلية الموجودة في البيئة المحيطة، ووضع خطط إجرائية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها ، والتي يمكن أن تساعدهم على توفير متطلبات التجديد الذاتي سواء كانت بشرية من خلال إمدادهم بفرص التنمية المهنية التي يحتاجونها ، أو العناصر المادية من خلال الاستفادة من تبرعات هذه الجمعيات في شراء الأجهزة والمعدات التي تحتاجها والتي تساعد على تحقيق البعد التقني في

---

[١] كمال حامد مغيث من بحث رسمي عبد الملك، تفعيل دور الشراكة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية، ٢٠٠٣)، ص ٢٢.

[٢] رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومي للبحث العلمي والتكنولوجي ، الدورة الحادية والثلاثون ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

العمل والذي سوف يساعدها على التكيف مع الثورة التكنولوجية الحادثة والتي تسعى كل النظم التعليمية نحو التكيف معها ، كما أن الوزارة عليها انتقاء عناصر الإدارة المدرسية التي لديها القدرة على استغلال موارد البيئة الخارجية ، وهو ما تؤكد عليها شروط اختيار مديري التعليم الثانوي في القرار الوزاري رقم (٢٥٣) لسنة ٢٠٠٥، هذا إلى جانب ضرورة إمداد المدرسة بالاستقلالية الكافية التي تمكنها من الاتصال مباشرة مع هذه الجمعيات وعقد شراكات معها.

وبجانب الجمعيات الأهلية فإن هناك دوراً كبيراً لمنظمات الأعمال ، حيث أبرز أحد التقارير إلى الجهود الكبيرة التي قامت بها بعض الشركات مثل شركة بترول السويس والتي قامت من خلال مشروع تبني مدرسة، بتبني أكثر من مدرسة و إمدادها بمستلزماتها واحتياجاتها ، كذلك بالنسبة لعديد من الشركات في مختلف مناطق الجمهورية [١]، كما أن الشراكة مع هذه المنظمات لن يتوقف فقط على بناء مدارس جديدة أو تحديث مدارس أخرى ولكن يمكن أن يمد المدارس بفرص تدريب حقيقية للطلاب تساعدهم على دمج الجانب الأكاديمي بالمهني ، وتمدهم بفرص عمل حقيقية تساعدهم على تحديد ميولهم المهنية ، هذا بالإضافة إلى أن المشاركة الفعلية لرجال الأعمال في هذه المنظمات في مجلس الأمناء والآباء سوف يدعم هذا المجلس ويحقق الأهداف المرجوة منه .

---

[١] وزارة التربية والتعليم، إنجازات وزارة التربية والتعليم في ضوء وثائق سياسات الحزب الوطني في التعليم: تقرير رقم (٦)، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤)، ص ص ٥، ١٩.

ج – وزارة الإعلام .

انطلاقاً من حرص الوزارة على توفير الدعم الكافي لأولياء الأمور وأبنائهم. فقد قامت الوزارة بالاشتراك مع اتحاد الإذاعة والتليفزيون بتخصيص أوقات لبث بعض البرامج التعليمية عبر القناتين الثانية والثالثة، حيث ساعدت هذه البرامج على وصول الخدمات التعليمية عالية الجودة إلى المناطق البعيدة والنائية وتحسين مكونات العملية التعليمية بالإضافة إلى تعزيز مبدأ التعلم الذاتي واعتماد الطلاب على أنفسهم.[١]

وبذلك يتضح الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام في مواجهة ظاهر الدروس الخصوصية والتي تعد من أشد المنافسين للتعليم داخل المدرسة الثانوية ومن أكثر العوامل التي ساعدت على انتشار الفوضى وتكبيد الأسر المصرية أعباءً مالية كبيرة .

حيث كان لهذه الظاهرة آثار سلبية على كل من:–[٢]

---

[١] وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم، مرجع سابق، ص ص ١١٤، ١١٥، ١١٦.

[٢] في هذا الصدد مراجعة ما يلي:–

- رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، العدد التاسع والعشرين، (القاهرة: المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١/٢٠٠٢)، ص ص ٦٦–٦٧.
- أحمد إبراهيم أحمد، نظم التعليم في جمهورية مصر العربية: دراسات في التربية المقارنة ونظم التعليم: منظور إداري، من كتاب "الدروس الخصوصية: ظاهرة .. حقيقة .. مرض" دراسة ميدانية، (الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٠/٢٠٠١)، ص ص ١٣٠–١٣١.

- الأسرة:- بتحملها المزيد من الأعباء المالية الضخمة.
- التلميذ:- حصولهم على درجات عالية خادعة لا تعبر عن مستوياتهم الحقيقية بدليل تعثرهم بعد التحاقهم بالجامعات، بالإضافة إلى تكوين ثقافة الذاكرة والتي تعتمد على الحفظ كثيراً والفهم قليلاً، هذا إلى جانب تعويدهم على السلبية والاتكالية والتي تفقدهم القدرة على المبادأة والمبادرة والتي تعتبر صفة لازمة للإنسان الإيجابي في المجتمع.
- المجتمع:- تفرز له أعضاءً سلبيين لا يُعتمد عليهم في إنجاز أي مهام، كما أنهم لا يعتمدون على أنفسهم حتى في تحقيق مطالبهم الشخصية، هذا إلى جانب أنها تحدث فقداً كبيراً في مصادر التمويل المخصصة لهم.
- المدرسة:- تعمل على تدمير الأساس التربوي الذي أقيم عليه النظام التعليمي كنظام يستهدف النمو الشامل في جميع جوانب شخصية التلاميذ، بالإضافة إلى أنها تدمر العلاقة بين الطالب والمعلم وزملائه والإدارة المدرسية مما يكون له تأثير سلبي على أداء كل من المعلم والتلميذ في المدرسة كماً ونوعاً، هذا إلى جانب أنها شجعت على تقلص دور المدرسة وخلق اتجاهات سلبية اتجاهها.

ونظرا للفوائد المتعددة التي تعود من وراء هذه البرامج على الطالب بتدعيم الجانب الأكاديمي لديه، وأولياء الأمور بتوفير الموارد المالية المهدرة في الدروس الخصوصية والمدرسة الثانوية من خلال تدعيم الاتجاهات الإيجابية بينها وبين الطالب وعودة هيبة المعلم وتحقيق الدعم التربوي

للمدرسة.؛ فقد أكد أحد الأبحاث أنه يمكن تفعيل دور هذه البرامج لمواجهة ظاهرة الدروس الخصوصية من خلال ما يلي:-[١]

- زيادة مدة عرض البرامج التليفزيونية.
- التركيز على المقررات الدراسية التي يقبل الطلاب على تلقي دروس خصوصية فيها.
- الاستعانة بأحدث التقنيات والوسائط المتعددة التي تقدم المحتوى الدراسي بشكل شيق.
- توفير وسائل استقبال القنوات الفضائية المتخصصة في جميع المدارس ومراكز الشباب لتقديم هذه البرامج لأكبر عدد من الطلاب.
- رفع مستوى أداء معلمي البرامج التعليمية ومخرجيها من خلال دورات تدريبية حيث يختلف أسلوب وطريقة التدريس عن بعد في الاستديو عن التدريس في الفصل.

ويتضح مما سبق الجهود التي تبذلها وسائل الإعلام في محاربة ظاهرة الدروس الخصوصية والتي سوف تعود بعديد من الفوائد على الطالب وأولياء الأمور في أنها سوف توفر الكثير من ميزانية الأسرة ، بالإضافة إلى إنها سوف تعيد للمعلم والمدرسة هيبتها ومكانتها التي أهدرتها الدروس الخصوصية ، وتمكن الإدارة المدرسية من تهيئة البيئة الإبداعية والتي تمكن جميع الموجودين من إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، هذا ويمكن للإدارة المدرسية التي لديها رغبة في تحسين العملية التعليمية القيام بعمل تسجيلات

---

[١] محمد السيد حسونة، أدوار البرامج التعليمية التليفزيونية في مواجهة مشكلة الدروس الخصوصية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣)، ص ٩٦.

لهذه البرامج وإتاحة الفرصة للطلاب لتداولها والإطلاع عليها والتي سوف تثري من جانب بالعملية التعليمية ومن جانب آخر تشعر الطالب بالانتماء إلى المدرسة الحريصة بكافة الوسائل على تحقيق نموه الأكاديمي ، كما أنها من جانب آخر تساعد على تحقيق التجديد الذاتي لمعارفه .

د- الأحزاب السياسية .

تلعب الأحزاب السياسية دورا مهماً في العملية التعليمية ، حيث أنها تشكل بتنظيماتها ومستوياتها القيادية ولجانها المتعددة وكذلك صحفها ، نطاقا اجتماعيا يتفاعل مع بقية النظم والتي منها المؤسسات التعليمية ، حيث إنها تعلم على بث القيم والاتجاهات لدي الأفراد وفق البرامج المعدة لذلك ، كما أنها تساعد على خلق الشخصية المشاركة بالقول والفعل في القضايا المجتمعية وتنمية روح العمل الجماعي ، والإحساس بالمسئولية، وتنمية روح النقد البناء وطرح البدائل للقضايا المثارة وتدعيم الانتماء الوطني لدي الصغار[١]،هذا على النطاق النظري ولكن من الناحية العملية نجد أن جميع الأحزاب السياسية تلعب دورا ضعيفا في دعم العملية التعليمية من الفنية والمادية .[٢]

ويتضح بذلك أن الأحزاب السياسية بتشكيلاتها المتعددة يمكن أن تلعب دورا فعالا في العملية التعليمية من خلال تنمية المواطن القادر على التفكير النقدي والانتماء إلى وطنه وخاصة المؤسسات التعليمية في ظل

---

[١] على خليل مصطفى أبو العينين ، تأملات في علوم التربية : كيف نفهمها ؟ ، ( القاهرة : الدار الهندسية ، ٢٠٠٣/٢٠٠٤) ، ص ص ص ١٩٢،١٩٣،١٩٤ .

[٢] عوض توفيق عوض وناجي شنوده نخله ، أدوار مؤسسات المجتمع المدني في دعم العملية التعليمية ، ( القاهرة : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٥) ، ص ٣٢.

التغيرات الثقافية –التي سوف يتم التعرض إليها في المحور التالي – تواجه تحديا كبيرا ولعل وجود مثل هذه الأحزاب ببرامجها المتعددة سوف تساعد على إيجاد توازن داخل المجتمع يساعد على خلق الهوية القومية للوطن وتدعيم الانتماء لدي الطلاب .

ويتضح من المحور السابق والمتعلق بالهيئات والكيانات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة الثانوية ، مدى الجهود التي يمكن أن تقدمها هذه الهيئات في تدعيم التجديد الذاتي داخل المدرسة ولكن في مقابل ذلك نجد أن ضعف الكفاءات الإدارية داخل المدرسة الثانوية والتي تم توضيحها في الفصل السابق ، وضعف السلطات الممنوحة لديها والتي تحد من قدرتهم على استغلال إمكانيات هذه الهيئات والكيانات .

**٣-التغيرات والتحديات المحلية والدولية المحيطة بالمدرسة الثانوية .**

تلعب التغيرات والتحديات المحلية والدولية المحيطة بالمدرسة الثانوية دوراً كبيراً في إتاحة الفرص أو إقامة تهديدات تؤثر مباشرة على المدرسة الثانوية، ولذلك فإن على مدير المدرسة عند وضع رؤيته المستقبلية أن يستبصر بهذه التغيرات والتحديات حتى يحاول الاستفادة منها على الوجه الأفضل مع السعي المستمر لتحسين جودة العملية التعليمية لمواجهتها، ومن هذه التغيرات والتحديات ما يلي:-

**أ- التغيرات التكنولوجية.**

تعد التغيرات التكنولوجية واحدة من أهم التحديات العالمية التي تؤثر على المدرسة الثانوية وتحتاج إلى عديد من المتطلبات لمواجهة مثل هده

التغيرات وإلا سوف تبتعد تماماً عن احتياجات السوق المحلية والدولية والعالمية.

وتمثل التغيرات التكنولوجية مزيجاً من التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية الفائقة، حيث تتطور الثورة التكنولوجية الحديثة تطوراً سريعاً ومذهلاً في شتى المجالات ، وقد واكب الثورة التكنولوجية ثورة معلوماتية وثورة اتصالات لم يسبق لها مثيل، وأصبحت المعرفة الإنسانية في ظل هذه الثورة (الاتصالات) تتضاعف ١٨ مرة كل شهر وبذلك فقد انتقلت المجتمعات من الاعتماد على الإنتاج كثيف العمالة إلى الإنتاج كثيف المعرفة ومن الإنتاج للسلع والآلات إلى الإنتاج للخدمات وبرامج الأفكار.[١]

وفي ظل هذه الثورة بات من الضروري إدراك أن تزويد الطلبة في أي مكان في العالم بأكبر قدر من المعلومات في اقصر وقت ممكن ليس بالأهمية التي تعادل كيفية استخدام تلك المعلومات والقدرة على الاستجابة إلى التقنية المبدعة لها .[٢]

ولكن أتضح من تشخيص البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية ضعف الوعي لدي الإدارة المدرسية والمعلمين بأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في

---

[١] حسين كامل بهاء الدين، الوطنية في عالم بلا هوية، (القاهرة، دار المعارف، ٢٠٠٠)، ص ص ٩ ، ٣٠.

[٢] دلال حلمس ، " مستقبل التربية العربية لموجهة التحديات الداخلية والخارجية "، من بحوث المؤتمر العلمي الخامس المنعقد في كلية تربية الفيوم جامعة القاهرة ، تحت عنوان التربية العربية وتحديات المستقبل ، المنعقد في محافظة الفيوم في الفترة من ٩-١٠ مارس ٢٠٠٤، ص ص ٦،٧.

إنجاز أعمالهم ،والذي يرجع إلى ضعف قدراتهم على استخدام هذه التكنولوجيا من جانب وعدم قدرتهم على توظيف الإمكانيات المادية المتاحة من جانب آخر ،مما كان له مردود السلبي على الطلاب وتدني قدراتهم في استخدام الحاسبات وشبكة الإنترنت ،والذي أبرز عدم قدرة النظام التعليمي على مسايرة هذه الثورة التكنولوجية .،وهو ما أكدت عليه إحدى الدراسات أن النظام التعليميّ في أغلبه لا يساير التغيرات التكنولوجية وما استتبعه من ثورة معلوماتية وأن المؤسسات التعليمية لازالت تلهث وراء التغيرات التي تحدث في المجتمع لمحاولة الأخذ بأسباب التقدم العلمي في مجالات الممارسة التربوية.[1]

ومن هنا وفي ظل هذه التغيرات فقد ركزت الوزارة في رؤيتها المستقبلية على أمرين أساسيين وهما:-[2]

**الأمر الأول:**- البعد المستقبلي للتعليم أي إعداد الطلاب ليس للسنوات القليلة القادمة ولكن للعيش والتكيف بعد ١٥ أو ٢٠ عاماً.

**الأمر الثاني:**- البعد العالمي عند التخطيط لإعداد الطلاب والذي يستلزم قيامها بإجراء تغيرات في المناهج، طرائق التدريس، اللغة المستخدمة، وتحديث التخصصات التي تحتاجها الدولة والتخطيط لها.

---

(1) **مها عبد الباقي الجويلي**، تنظيم التعليم على ضوء ثورة المعلومات: دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١١٧.

(2) **حسين كامل بهاء الدين**، التعليم والمستقبل، ( القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٧)، ص ص ٣٥-٣٦.

ومما سبق يتضح لنا أن هذه الثورة التكنولوجية قد ركز الطلب فيها على عمالة المعرفة والذي يحتاج من المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدرسة الثانوية بصفة خاصة باعتبارها مرحلة هامة والخطوة الأولى في إعداد هذه العمالة من الاستفادة من هذه الثورة وإحداث تغيرات في نظم الامتحانات والتقويم والمناهج وطرق التدريس للاستفادة منها ومواكبتها والتكيف معها، ذلك لأن عدم القدرة على الاستفادة من هذه الثورة سوف يصبح تهديداً للنظم التعليمية وربما فشلها.

ويكشف لنا التحليل السابق مدى التهديد التي يمكن أن يواجه المدرسة الثانوية في حالة عدم قدرتها على مسايرة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية المحيطة بها ، كما أن الاستفادة من هذه التغيرات والنجاح في التكيف معها سوف يساعدها على القيام بالتجديد الذاتي نظراً لاحتياجها للتكنولوجيا في الوفاء بعديد من متطلبات التجديد الذاتي سواء التي تتعلق بتطبيق استراتيجيات التعلم الحديثة او استخدام وسائل الاتصال والمعلومات بكفاءة وغيرها من الاستخدامات التي يعد توافر التكنولوجيا وحسن تطبيقها من الضروريات داخل المدرسة الثانوية ، وهو ما يؤكد على ضرورة توافر قيادة مدرسية واعية بهذه التغيرات وقادرة على التكيف معها وتحفيز جميع أعضاء المجتمع المدرسي على استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة .-

ب - التغيرات الاجتماعية .

وتتمثل التغيرات الاجتماعية في مصر في انحياز الطلب الاجتماعي نحو التعليم الثانوي وزيادة الإقبال عليه دون غيره والذي يرجع إلى عديد من الأمور والتي منها

ما يلي:-[1]

- أن التعليم الثانوي كان ولا يزال رمزاً للتميز الاجتماعي وعلامة على النبوغ العلمي والتفوق الدراسي.
- أن نظام الأجور وما يرتبط به من حوافز ومكافآت يتحدد على أسس نظام الدرجات الجامدة والذي يستند إلى المؤهلات التعليمية دون اعتبارٍ لواجبات ومسئوليات الوظيفة والمهارات والمواهب للمرشحين للتعيين.
- أن نظام الترقية والتطور الوظيفي في مصر نادراً ما يسمح لغير الجامعيين بالوصول إلى الوظائف العليا.
- أن البدائل المتاحة غير واضحة المعالم بشكل يطمئنهم ويقنعهم بالتحول إليها، ومن ثم فإن نظرة التبجيل والاحترام والتقدير التي تتوارثها الأجيال في مصر تتجه دائماً نحو الشهادة الجامعية.

ويتضح مما سبق تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي والذي يعود إلى الأسباب السالف ذكرها ، وهو ما أكدته كذلك الإحصاءات والتي أشارت إلى تزايد نسبة الالتحاق بالتعليم الثانوي مقارنة بإحصاءات سنوات سابقة والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:-[2]

---

[1] كامل جاد. التعليم الثانوي في مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ص ١٠٦، ١٠٧.

[2] وزارة التربية والتعليم، نسبة الالتحاق من الإعدادي إلى مرحلة الثانوي العام في الفترة من ٩٩/٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٣/٢٠٠٤، (القاهرة: الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي، ٢٠٠٤).

جدول رقم (٢)

نسبة الالتحاق بالتعليم الثانوي في الفترة من

٢٠٠٠/٢٠٠١ إلى ٢٠٠٣/٢٠٠٤

| السنة | أعداد طلاب خريجي الشهادة الإعدادية | الالتحاق بأولى ثانوي | النسبة |
|---|---|---|---|
| ٩٩/٢٠٠٠<br>٢٠٠٠/٢٠٠١ | ١١٨٢١٥٠ | ٣٧٧٨٤٠ | ٣١,٩٦% |
| ٢٠٠٠/٢٠٠١<br>٢٠٠١/٢٠٠٢ | ١٢٤٦٦٤١ | ٤١٧٠٢٨ | ٣٣,٤٥% |
| ٢٠٠٢/٢٠٠٣<br>٢٠٠٣/٢٠٠٤ | ١٢٦٨٠٩٩ | ٤٣٠٧٦٣ | ٣٣,٩٧% |

ومما سبق نجد أن هناك تزايداً في الإقبال على التعليم الثانوي مما يدعو إلى ضرورة تجويد هذا النوع من التعليم لإرضاء طموحات الطلاب وأولياء الأمور وسد احتياجات المجتمع، وأن هذا التجويد يستلزم توافر إدارة مدرسية قادرة على الإتيان بكل ما هو جديد في حقل التعليم وهو عكس ما تم التوصل إليه في الفصل السابق فيما يتعلق بمحور الإدارة المدرسية والذي أوضح روتينية هذه الإدارة في العمل .

ج - التحديات الاقتصادية.

أثرت تكنولوجيا الاتصالات وظاهرة العولمة على الجوانب الاقتصادية بشكل رئيسي حيث إنها ساعدت على انهيار حاجز المسافات بين الدول والقارات والذي يعني تزايد إمكانيات التأثير والتأثر المتبادلين وتوزيع العملية الإنتاجية الصناعية بين أكثر من دولة، كما أنه أسهم في تزايد دور الهيئات

والمؤسسات والشركات والنظم متعددة الجنسيات أو عابرة القارات والتي ساعدت على تحقيق المزيد من الاحتكارات على المستوى الدولي وصولاً إلى أقصى درجة من النجاح في تحقيق ميزة تنافسية على المستوى الدولي.[١]

ومما سبق نجد أنه في ظل التحديات الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي الذي حدث في جميع أنحاء العالم فإن التركيز على التعليم سوف يكون الحل الأمثل لإيجاد ميزة تنافسية لأي بلد من خلال الإعداد الجيد لعمالة المعرفة والتي تلعب المرحلة الثانوية دوراً كبيراً فيه من خلال إكساب الطلاب المهارات والمعارف المهنية الضرورية مع التأكيد على أهمية إكسابه مهارات التعلم الذاتي والتي تمكنه من التجديد المستمر لمهاراته وذلك من خلال تدريبه على استراتيجيات تعلم مختلفة تسهم بشكل مباشر في تكوين و إعداد هذه العمالة، والذي يؤكد على ضرورة تواجد مدير مدرسة و إدارة مدرسية قادرة على صنع الاختلاف والتميز.

د - التغيرات السياسية :-

نظرا للتحديات الاقتصادية التي شهدتها الدولة والتي فرضت عليها مزيدا من التطوير الاقتصادي لتتكيف وتتواكب مع هذه التحديات، بدأ اهتمام الدولة بالتعليم باعتباره الأداة الحقيقية التي تحقق لها هذا الهدف ، ومن هنا بدأ الاهتمام بالتعليم قبل الجامعي عامة وبالتعليم الثانوي خاصة .

---

[١] وزارة التربية والتعليم، مبارك والتعليم: ٢٠ عاماً من عطاء رئيس مستنير، مرجع سابق، ص ص ٢٠، ٢١.

فقد رأت السيادة السياسية الأهمية القومية لوضع مستويات معيارية قومية لمكونات العملية التعليمية في مصر لمواجهة التحديات الجسام التي تواجه المواطن في المرحلة القادمة، ومن هنا تم تشكيل اللجنة العليا لإعداد المستويات القومية لمخرجات التعليم حيث إنها حددت مجالات أساسية للمستويات المعيارية والتي انقسمت إلى خمس مجالات وهي المدرسة الفعالة، المعلم، الإدارة المتميزة، المنهج الدراسي ونواتج التعلم، المشاركة المجتمعية، حيث أن لكل مجال من هذه المجالات جوانبه المتعددة.[1]

هذا فضلا عن إنشاء مشروع تحسين التعليم الثانوي ٢٠٠٠-٢٠٠٧ والذي حمل في طياته ملامح تطوير جديدة ، حيث تضمن خطة لتحويل ٣١٥ مدرسة فنية تجارية إلى ثانوي عام بهدف تحقيق ٥٠% ثانوي عام مقابل ٥٠% ثانوي فني بدلا من ٣٧% مقابل ٦٣% ، هذا فضلا عن الدراسات المستفيضة التي قدمها المشروع حول تطوير نظام التعليم الثانوي وتحسين كفاءة خريجيه .[2]

ويتضح حرص الدولة اهتمام الدولة بالتعليم الثانوي وتجديده بصفة مستمرة حيث انه يعد الخطوة الأولى لتكوين عمالة المعرفة التي يمكن من خلالها التصدي للتحديات الاقتصادية التي تواجهها الدولة والتي يمكن أن تعيق مسيرة التطوير الاقتصادي إذا لم توليه الدولة الاهتمام المطلوب .

---

[1] وزارة التربية والتعليم، الخطة الوطنية للتعليم للجميع ٢٠٠٢/٢٠٠٥،٢٠٠٣/٢٠١٦، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية/ اليونسكو،٢٠٠٣)، ص ص١٣٢-١٣٣.

[2] الحزب الوطني الديموقراطي،المؤتمر السنوي للتعليم ، تحت عنوان الفكر الجديد و أولويات الإصلاح ، (القاهرة : الأمانة العامة ،٢٠٠٤) ص ٢٦ .

**هـ- التغيرات الثقافية :**

قابلت التغيرات المذهلة في نظم المعلومات والاتصالات تغيرات كبيرة ثقافية في معظم دول العالم .،والتي أطلقت عليها تغيرات القطيع الإلكتروني ، حيث تميزت هذه الثقافة بأنها تمجد الاستهلاك وتمهد للعنف ، وتمجد الفردية والأنانية بالإضافة إلى أنها ثقافة مادية بحتة تستهين بجميع القيم المجتمعية.(١)

ومن هنا كان على النظم التعليمية أن تلعب دوراً بارزاً هاما في التهيئة للحوار مع الثقافات الأخرى والتصدي والدفاع عن الهوية وخصوصية الذات الوطنية والقومية ، حتى يحدث التوازن بين الأصالة والمعاصرة وتجنب الوقوع في مستنقع العولمة من غير وعي وذلك وصولا إلى المستقبل المرغوب.(٢)

ومما سبق نجد أن التغيرات الثقافية الناجمة عن التطور التكنولوجي المذهل سمحت بدخول ثقافات جديدة غير مرغوب فيها على جميع المؤسسات التعليمية والتي منها المدرسة الثانوية ، هذه التحديات ساعدت على ظهور سلوكيات جديدة لدي الطلاب مثل العنف والإدمان وغيرها من السلوكيات غير المرغوب فيها ،حيث تعد هذه الثقافات غريبة عن مجتمعنا وتمثل تهديدا للبيئة الداخلية ، مما يلقي بالعبء على المدرسة الثانوية وقياداتها في محاولة

---

(١) حسين كامل بهاء الدين، الوطنية في عالم بلا هوية، مرجع سابق ، ص ص ١٣٥ ، ١٣٦ .

(٢) وضيئة محمد ابو سعده وآخرون ، العولمة وانعكاساتها على التعليم : من كتاب قراءات حول بعض القضايا التربوية المعاصرة ، ( القاهرة : الدار الهندسية ، ٢٠٠٣/٢٠٠٢) ، ص ص ١٢٣-١٢٤ .

إيجاد بيئة شيقة تستطيع أن تتصدى لمثل هذه التحديات من خلال تدعيمها للأنشطة التربوية المختلفة ، وقيام المعلمين بغرس القيم الإيجابية في نفوس الطلاب وتحفيزهم على الاستفادة من إيجابيات الثقافات المختلفة والبعد عن سلبيات هذه الثقافات ، بالإضافة إلى الاستعانة برجال الدين لعمل ندوات دينية تؤكد للطلاب ضرورة وأهمية تمسكهم بالقيم الدينية.

**و-التغيرات البيئية .**

شهد العالم منذ منتصف القرن السابق وأوائل القرن الحالي عديد من المتغيرات البيئية التي عبرت عن الوجه الآخر للتقدم التكنولوجي السريع .، والتي تمثلت في عديد من الظواهر والتي منها تآكل طبقة الأوزون وانتشار التصحر في مناطق مختلفة في العالم وارتفاع نسبة التلوث البيئي وتناقص الموارد المائية هذا بالإضافة إلى النمو المتسارع في عدد السكان.(١)

كل هذه المشكلات البيئية تحتاج إلى وقفة من النظم التعليمية وذلك لإعداد الفرد الذي لديه قدرة على مواجهة مثل هذه التحديات بتفكير مبدع وقدرة خلاقة على حل المشكلات بالإضافة إلى تخريج أجيال قادرة على التفاعل الإيجابي مع النظم البيئية الجديدة.

ومن خلال محور التحديات والتغيرات المحيطة بالمدرسة الثانوية ، نجد أن هذه التحديات والتغيرات تلقي بالكثير من الأعباء على المدرسة من أجل إعداد المواطن القادر على التفاعل الجيد مع بيئته ، والذي يلقي بمزيد من العبء على الإدارة المدرسية ومدى قدرتها على حسن توظيف كافة

---

(١) بيومي محمد الضحاوي ، قضايا تربوية مدخل إلى العلوم التربوية ، (القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٩٩/٢٠٠٠) ، ص ٦٥ .

الموارد البشرية والمادية والاستفادة من البيئـــة الخارجيـــة وتـــوفير البيئـــة الإبداعية وذلك لإطلاق كافة القدرات والإمكانيات الكامنة لدي جميع العاملين بالمدرسة الثانوية ، والتي يكون لها مرود إيجابي على تكوين الطالب المهيىء للتكيف مع التحديات والتغيرات الحالية والمستقبلية .

**٤- تشخيص الواقع الميداني للبيئه الخارجيه للمدرسه الثانوية العامه .**

وقد قامت الباحثة باجراء دراسة ميدانيه للكشف عن مدى قدره الإدارة المدرسيه من الاستفاده من البيئه الخارجيه حيث ركزت أهـــم أهـــداف هـــذه الدراسه فيما يلي :

- ❖ الوقوف على ما تساهم به الهيئات والكيانات والمنظمات الموجودة فـــي البيئة الخارجية لتدعيم جهود التجديد الذاتي للمدرسة.
- ❖ الوقوف على دورهم المستقبلي والذي يمكن أن يسهم بشكل مباشر فـــي تدعيم التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية.

وقد انقسمت الدراسة الميدانيه الى قسمين :

**أولا : مقابلة شخصيه :** وتمثلت من عينه تكونت من (٢٣) من الخبراء (٥) من المديريات التعليمية، (٤) من الإدارات التعليمية، (٣) من الأحـــزاب، (٢) من الجامعات، (٢) من المراكز البحثية، (٦) من الجمعيات الأهلية، (١) مـــن التعليم الخاص وقد تركزت اسئلة المقابلة الشخصيه المتعلقه بالبيئة الخارجيـــه على الاسئلة التاليه :

- ◆ ما الدور الحالي والمتوقع من منظمتكم لتدعيم التجديد الذاتي للمدرســـة الثانوية؟

وقد تمثلت أهم نتائج المقابله الشخصيه فيما يلي :

(١) بالنسبة للمديريات التعليمية:-

◆ *فإن أبرز المهام والتي تقوم بها حالياً ما يلي:-*

- المتابعة والتوجيه الفني والإداري للوقوف على نقاط الضعف والانحرافات في أداء المعلمين والإدارة المدرسية ومحاولة إيجاد حلول علاجيه لها .
- تدريب أعضاء الإدارة المدرسية بهدف الترقي حيث يشترك قادة المديريات التعليمية في برامج ترقية أعضاء الإدارة المدرسية .
- التوجيه المالي.
- سد العجز من المعلمين بقدر المستطاع من خلال العقود وان كان هذا الدور يخضع للمحسوبية الى حد كبير .
- إصدار بعض النشرات لضبط العملية التعليمية داخل المدارس.
- الاتصال الجيد بالمدارس لتوزيع القرارات الوزارية في الوقت المناسب لسرعة تنفيذها.
- الاتصال بالجمعيات الأهلية لمحاولة الاستفادة من خبراتهم.
- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء.

◆ *الدور المتوقع:- فإن أهم الأدوار المتوقعة لها ما يلي:-*

- الاختيار: من خلال اختيار أعضاء الإدارة المدرسية طبقاً لشروط ومواصفات مقننه تتواكب مع قائد التجديد.
- المحاسبية: بوضع نظام محاسبي صارم لاستبعاد القائد المدرسي غير القادر على التجديد الذاتي.

- التحفيز: من خلال المتابعة الجادة للوقوف على الحالات الجادة والمتميزة وتحفزها ماديا ومعنويا وحالات التقصير ومحاسبتها.
- تفعيل الأنشطة المدرسية:- بسد العجز من معلمي الأنشطة من خلال (العقود).
- تفعيل مجالس الأمناء والمعلمين: من خلال الاتصال بأولياء الأمور وبالمعنيين والمهتمين بالعملية التعليمية ومحاولة الاستفادة من جهودهم المادية والعلمية.
- تبادل الزيارات بين مجالس الأمناء في المدارس المختلفة لتبادل الخبرات ونشر المسئولية.
- عمل مقابلات لأولياء الأمور وطرح بعض المشكلات والتعرف على مقترحاتهم إزاءها بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات بعض أولياء الأمور وخاصة أساتذة الجامعات في التدريب.
- إعداد وتنفيذ محاضرات للطلاب من ( العنف، الإدمان، التربية الدينية، التربية الجنسية، الإرهاب)
- تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة: من خلال تخصيص جزء من مواد التدريب وتوجيهها إلى وحدة التدريب داخل المدرسة لتوفير الأجهزة والمستلزمات التي نحتاجها، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات أولياء الأمور وأعضاء المجتمع الخارجي.
- التدعيم التكنولوجي: من خلال الاتصال بمركز التطوير التكنولوجي والشركات الموجودة في البيئة الخارجية للاستفادة من خبراتهم في تصميم نظم معلومات داعمة للتجديد، وتدريب المعلمين والإداريين.

- الدعم المالي : من خلال الاستفادة من التعليم الخاص والاستفادة من تدعيم رجال الأعمال والمنظمات المعنية بالتعليم .
- الاستقلالية المالية: من خلال إعطاء أعضاء الإدارة المدرسية مزيداً من السلطات المالية لتحقيق التحسينات المستمرة في الأداء المدرسي ككل.

**(٢) الإدارات التعليمية:**

♦ *فإن ابرز المهام التي تقوم بها حالياً ما يلي*

- المتابعة والإشراف على الوحدات المستحدثة دخل المدرسة .
- المتابعة الفنية والإدارية والمالية .
- الاستفادة من تدعيم رجال الأعمال والمنظمات المعنية بالتعليم.
- التعرف على احتياجات المدرسة من خلال إدارة (الجمعيات الأهلية) ومحاولة سد هذه الاحتياجات.

♦ *أما الدور المتوقع فإنما يتمثل فيما يلي:-*

- دور استشاري: للقضاء على أي مشكلة داخل المدرسة.
- تفعيل دور الوحدات المستحدثة: من خلال تزويدها بكافة الإمكانيات المادية والبشرية التي نحتاجها مع إضافة نظام محاسبي صارم يحاسب بالنتائج.
- فتح قنوات اتصال مباشرة مع البيئة الخارجية: من خلال إمداد إدارة الجمعيات الأهلية المدرسة بعناوين وأسماء الجمعيات المحيطة بالمدرسة وكيفية الاستفادة منها.

- المشاركة في إعداد خطة للتجديد الذاتي: من خلال مـــشاركة أعـــضاء الإدارة المدرسية في وضع الرؤية والخطـــة اللازمـــة لتحقيـــق هـــذه الرؤية.

(٣) الجامعات:-

♦ *الدور الحالي: ولعل من أهم الأدوار الحالية التي تقوم بها الجامعات هي:*

- إعداد وتأهيل المعلمين ( الـطلاب)
- الدراسات العليا ( الدبلومات والماجستير والدكتوراه ).
- تدريب جميع العاملين في حقل التعليم قبل الجامعي.

♦ *الدور المتوقع: فإن هناك عديداً من الأدوار المتوقعة للجامعات والتـــي منها ما يلي:*

- التنمية المهنية: من خلال
  - ▪ إعداد ووضع قائمة بالكفايات المطلوبة لقائد التجديد الذاتي المستقبلي وإعداد دورات تدريبية لإكسابهم ه الكفايات.
  - ▪ تقديم منح دارسيه لرفـــع المـــستوي الأكـــاديمي والإداري لجميع العاملين.
  - ▪ إعداد وتأهيل القيادات الشبابية (من طلاب كليات التربية).
- دعوة أعضاء الإدارة المدرسية لحضور المؤتمرات المعنية بهم وطرح المشكلات ومناقشتها.
- تقديم استشارات إدارية للمدرسة وتقديم مقترحات تساعد على تحـــسين مستوي الأداء المدرسي.

- عقد شراكة بين الجامعات والوزارة: من أجل بناء خطة قومية لدعم فكرة التجديد الذاتي للمدرسة وكيفية تنفيذها بحيث تشتمل هذه الخطة على ملامح مشتركة للخطة القومية والسماح لكل مدرسة أن تضع الخطة التي تلائمها.
- وضع خطط وتنبؤات وتقديم أساليب مبتكرة للمشاركة المجتمعية.
- المشاركة في تقويم تجارب التجديد الذاتي في ضوء ما يستجد وتوجيه مسارها للأفضل.
- البحث التربوي للمشكلات التي تعوق المدارس عن تحقيق التجديد الذاتي.

(٤) المراكز البحثية.-

◆ *فإن الدور الحالي يتمركز حول إجراء البحوث والدراسات الخاصة بما يلي:*

- الأنماط العالمية لتطوير المدرسة من وجهة نظر الإبداع والابتكار.
- تنظيم الإدارة المدرسية وكيفية الانتقال من مراحل التبعية إلى الاستقلالية.
- بناء الهياكل داخل المدارس وتبني نظم اتصال بين المدرسة ومجتمعها المحلي والمنظمات التربوية الأخرى (في العالم).
- التطوير التقني للعملية التعليمية (تدريس- وتدريب- اتصال).

◆ *أما فيما يتعلق بالدور المستقبلي فإنه يركز على ما يلي:*

- إعداد القيادات: من خلال إعداد برامج لتطوير نظم إعداد القيادات المدرسية وكيفية إحداث التنمية الذاتية والمستمرة لها.

- ربط المدارس بالمركز من خلال بناء نظام فعال للتغذية المرتدة بين مؤسسات التعليم والمركز .
- الاتصال :تطوير نظم الاتصال من خلال اتصال شبكة المركز بمؤسسات التعليم لتقديم الدعم الفني في مجالات الإدارة الإبداعية وأساليب مواجهة المشكلات القائمة، بما يسمح بوجود صيغة تفاعلية تتيح للمركز والقيادات المدرسية المشاركة في حل المشكلات وتطوير الأداء.
- توفير المواد العلمية التطبيقية (الأدلة) التي تفيد الإدارة المدرسية في تطوير إمكانياتهم الإبداعية والإدارية.
- التنمية المهنية: بناء البرامج التنموية المستديمة لتنمية قدرات أعضاء الإدارة المدرسية وتحسين مستوياتهم.
- وضع نظم فعالة لقياس الأداء المحقق وتحديد الفجوات وأساليب المعالجة.

**(٥) الجمعيات الأهلية:-**

◆ *الدور الحالي: تلعب الجمعيات الأهلية عديداً من الأدوار والتي منها ما يلي:*

- بالنسبة للطلاب فإنها تقوم بـ :
  - دفع المصروفات لغير القادرين
  - ندوات توعية من خطر (الإدمان- العنف- الإرهاب.... الخ) .
  - لقاءات ثقافية.
  - ندوات دينية يشترك فيها بعض رجال الدين.

- برامج تدريبية للطلاب لتكسبهم مهارات التعامل مع الآخرين، قيادة الفريق، إعداد القيادات الشبابية، التنشئة السياسية.
- برامج إثرائية لتنمية معارفهم بشكل عملي من خلال ورش العمل وداخل المعامل مثل معمل الطاقة الشمسية والهندسة الوراثية.
- علاج بعض الحالات النفسية داخل مركز الإرشاد النفسي لدى بعض المراكز.
- عمل برامج استثمارية لاستثمار أوقات الفراغ في العطلات الصيفية مثل ( برامج الكمبيوتر – أشغال يدوية للفتيات.، تعليم بعض الحرف والمهن للطلاب)
- تصميم اختبارات لقياس الاتجاهات لدى طلاب للتعرف على ميولهم العلمية أو الأدبية.

- المعلمين: عمل دورات تدريبية للمعلمين كل في تخصصه.
- تحسين بيئة المدرسة: من خلال برامج تجميل البيئة داخل وخارج المدرسة التي يشترك فيها طلاب المدارس الثانوية.
- رفع مستوى الأداء المدرسي: بتبني بعض البحوث التربوية ومحاولة إيجاد حلول إجرائية لها تساعد على رفع مستوى الأداء المدرسي ككل.

◆ *الدور المتوقع لهذه للجمعيات الأهلية : أما فيما يتعلق بالدور المستقبلي فإنه الاستراتيجية المستقبلية لهذه الجمعيات تركز على ما يلي:-*

- بالنسبة للطلاب:

- إنشاء مراكز إبداع في المدارس تقوم بتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداع لدى الطلاب واكتشاف النابغين وتنمية مهاراتهم.
- إشراك الطلاب في أنشطة المجتمع المدني وإعطاء عضوية للطلاب المشاركين بحيث يمكنهم الاستمرار في هذه الجمعيات وبذلك يتولد لديهم الشعور بالمسئولية والولاء والانتماء.
- محاربة الدروس الخصوصية من خلال تشجيع E-learning وذلك بتحويل المناهج إلى مناهج إلكترونية يقوم بشرحها متخصصون يمكن الاتصال بهم والاستفسار منهم على أية أسئلة.
- الأنشطة المدرسية: عمل بروتوكول بين هذه الجمعيات ووزارة الشباب والرياضة لتدعيم الأنشطة الرياضية بالمدارس.

- رفع وتحسين الأداء المدرسي:من خلال تشكيل لجنة لرفع كفاءة المدرسة مكونة من (المدير، الناظر، بعض المدرسين، عضو الجمعية المنفذ للمشروعات داخل المدرسة) من أجل تحديد احتياجات المدرسة، وذلك من أجل التخطيط ووضع الرؤية المستقبلية لكيفية تلبية هذه الاحتياجات لربط المدرسة بالبيئة الخارجية وإمكانية الاستفادة منها.
- إنشاء مركز معلومات تربوي على مستوى المحافظة يشتمل على كافة البحوث والدراسات التربوية التي تفيد المدارس وتساعد على تحسين أدائها.
- تعيين مندوب من هذه الجمعيات داخل المدارس لحصر احتياجات المدارس (البشرية، المادية) ووضع خطط زمنية لمتابعة هذه الاحتياجات.

- الرقابة والإشراف وتقييم العملية التعليمية.
- خطط مستقبلية مرتبطة بالتشبيك مع الجمعيات الأخرى واستثمار وتوزيع طاقات كل جمعية.

(٦)الأحـــزاب:

- ♦ *أما الدور الحالي للجنة التعليم للأحزاب فانه يتمثل فيما يلي:-*
- وضع الرؤية الاستراتيجية للتعليم والتي يتم الاستعانة بها عند وضع الرؤية المستقبلية للتعليم وما يتضمنه من عناصر تطوير للمنهج ونظام الدراسة والتقويم والأنشطة والهيكل الإداري وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية.
- نقد العملية التعليمية وما تتضمنه من إيجابيات وسلبيات ونشر ما تم التوصل إليه في صحف المعارضة وذلك بالنسبة لأحزاب المعارضة.
- عقد مؤتمرات تعليم لمناقشة كل ما هو جديد في مجال التعليم .
- تقديم المقترحات لبعض المشكلات التعليمية مثل ظاهرة الدروس الخصوصية، التمويل، نظم التقويم والامتحانات وكل المشكلات الحالية التي يتعرض لها التعليم الثانوي.
- مجموعات تقوية للطلاب .
- التعاون مع الجمعيات الأهلية لدفع المصروفات لغير القادرين .
- تقديم دورات كمبيوتر ولغات لطلبة التعليم الثانوي.
- ♦ *الدور المستقبلي للجان التعليم في الأحزاب فان أهم هذه الأدوار يتمثل فيما يلي:-*

- عقد ندوات توعية للطلاب لتشجيع الممارسات الديمقراطية داخل المدرسة، والتأكيد على أعضاء الإدارة المدرسية من تفعيل اتحادات الطلاب لتحقيق هذا الهدف.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء الإدارة المدرسية عن كيفية تطبيق الرؤية الجديدة، وما تستلزمه من تغيير.
- الاتصال المباشر بين الأحزاب والمدرسة للوقوف على مشكلاتها ومحاولة إيجاد حلول سريعة لها من خلال مندوب الحزب في الحي القاطنة فيه هذه المدرسة.

وسوف يتم الاستفادة من نتائج المقابلة الشخصية عند وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الجهات الرئيسية الداعمة والفرعية التي سوف تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

**ثانيا : استبانه موجه لأعضاء الادارة المدرسية : حيث تكونت العينه من** (١٥٠ مديراً) من المجتمع الأصلي البالغ عدد (١٥٤٧)، و(١٥٥) ناظراً من إجمالي (١١٩٥)، و(١٤٠) وكيلاً من إجمالي (٧٠٣٩)، و(١٥٠) مدرس أول من إجمالي (٢٠١٨٩) .

- **وقد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسه فيما يتعلق بالشق المتعلق بالبيئه الخارجيه فيما يلي :**

◆ ***النتائج الإيجابية :*** حيث تكشف النتائج الإيجابية عن الدعم الذي يمكن أن تقدمه الهيئات والمؤسسات المحيطة بالمدرسة الثانوية والذي يمكن أن يساعدها في تلبية احتياجات التجديد الذاتي حيث تمثلت أهم النتائج فيما يلي :

- إن الوزارة والمديريات التعليمية تسعي لتفعيل دور أولياء الأمور من خلال ( مجالس الآباء سابقا والأمناء والمعلمين حاليا).
- مساعدة المديريات التعليمية المدارس على فتح قنوات اتصال بينها وبين الجمعيات الأهلية الموجودة في البيئة الخارجية وإن كان هذا الدور متواضع ، كما أن هذه الجمعيات ينحصر دورها في مساعدة غير القادرين نظرا لضعف وعي الإدارة المدرسية بما يمكن أن تقدمه هذه الجمعيات من خدمات تربوية ، كما أنهم قد يكونوا غير مؤهلين على الاتصال .
- إن الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية تقدم الدعم للمدرسة الثانوية من خلال سد العجز في المعلمين، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، وضع الخطط الإجرائية لتنفيذ الرؤية الموضوعة .

♦ النتائج السلبية: كشف الواقع الميداني عن بعض النتائج السلبية والذي يعبر عن تواضع الدعم الذي تقوم به الهيئات والكيانات والمؤسسات المحيطة بالمدرسة الثانوية والذي يحد من قدرة قياداتها على الوفاء بمتطلبات التجديد الذاتي ، كما أنه يكشف كذلك ضعف قدرات هذه القيادات عن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه المؤسسات حيث تمثلت أهم هذه السلبيات فيما يلي :

- تواضع الدور الذي يلعبه ولي الأمر في مجالس الآباء سابقا والأمناء والمعلمين حاليا وتركيز اهتمامه على ما يخص أبنائهم فقط دون الالتفات إلى المشكلات المدرسية الأخرى والتي تؤثر بشكل مباشر على أبنائهم.

- تدني التعاون الذي يقدمه مسئولي إدارة الجمعيات الأهلية في الوزارة وتواضع دور هذه الإدارة في الإدارات التعليمية مما يحد من قدرة الإدارة المدرسية في التعرف على هذه الجمعيات وتحقيق أقصى استفادة منها سواء كانت بشرية أم مادية للوفاء بمتطلبات التجديد الذاتي للمدرسة.
- ضعف ما تقدمه كليات التربية للمدارس الثانوية.
- تضاؤل السلطات الإدارية والمالية الممنوحة للإدارة المدرسية.
- ضعف دور البرامج التعليمية في التصدي لظاهرة الدروس الخصوصية.
- ضعف الدعم المقدم من الوزارة والإدارات التعليمية والمديرية في كثير من الأمور الذي يمكن أن تساعد المدرسة على تحقيق التحسين المستمر لأداء القوى البشرية بداخلها والذي يساعد على تحسين الأداء الكلي للمدرسة.
- تواضع الدور الذي توليه الوزارة لمجالس الأمناء وما يمكن أن تقدمه هذه المجالس من تحقيق نتائج مرغوبة في العملية التعليمية.
- عدم وضوح دور الأحزاب في التأثير المباشر على العملية التعليمية لأعضاء الإدارة المدرسية.
- عدم توافر تشريعات حاكمة ومنظمة لهذا التعاون.
- تضاؤل بل عدم وضوح دور للأحزاب داخل المدرسة الثانوية.
- عدم تعاون ولي الأمر مع إدارة المدرسة إلا فيما يخص الطالب فقط.
- تواضع الدور المقدم من قبل الجمعيات الأهلية.
- ضعف الخدمات المقدمة من قبل كليات التربية.

- **المقترحات**

- تخصيص مندوب من المدرسة (مندوب علاقات عامة) يقوم بفتح قنوات اتصال مع الجمعيات الأهلية والأحزاب للاستفادة من خدماتها.
- عمل زيارات للشركات والهيئات الموجودة في البيئة المحيطة يقوم بها المعلمون مع الطلاب لخلق علاقات تبادلية انتفاعية بين الطرفين.
- قيام وسائل الإعلام بحملات توعية لأولياء الأمور وجميع المنظمات والهيئات الموجودة في البيئة الخارجية عن دورها في تحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية.
- عقد لقاءات شهرية بين أعضاء الإدارة المدرسية ومسئولي الأحزاب والجمعيات الأهلية للتغلب على المشكلات التي تعوق عملية التحسين المدرسية.
- ربط المدارس بالوزارة عن طريق شبكة الفيديو كونفرانس لحل مشكلات المدارس.
- تنظيم أوقات البث الفضائي حتى يتم تحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.
- إعطاء المديريات والإدارات التعليمية والإدارة المدرسية مزيد من السلطات المالية والإدارية.

**رابعا ، نتائج واقع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة بمصر.**

من خلال تشخيص واقع البيئة الداخليه والخارجيه يمكن الوقف على العديد من السلبيات والمشكلات التي تتعرض لها هذه البيئه ، ومن هنا سوف يتناول هذا المحور النقاط التاليه :

١- نتائج تشخيص واقع البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية بمصر.

٢- نتائج تشخيص واقع البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية بمصر.

٣- نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بهذه البيئه .

**أ- نتائج تشخيص واقع البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية بمصر.**

وبنظرة شاملة للواقع النظري ونتائج الواقع الميداني للبيئة الداخلية للمدرسة الثانوية العامة بمصر يمكن التوصل إلى عدد من النتائج التي توضح الصورة الكاملة للوضع الراهن للبيئة الداخلية للمدرسة الثانوية وما تشتمله هذه البيئة من إيجابيات وسلبيات يمكن أن تدعم أو تعوق الإدارة المدرسية عن تحقيق التجديد الذاتي لها ومن أهم هذه النتائج ما يلي:-

- **فيما يتعلق بالعناصر البشرية .**

١-بالنسبة للإدارة المدرسية نجد ما يلي :-

- تدني القدرات الإبداعية لدي أعضاء الإدارة المدرسية والتي قد ترجع بالدرجة الأولى إلى إغفال برامج تدريبهم على كيفية تنمية هذه القدرات ، بالإضافة الى غياب هذه القدرات ضمن شروط الاختيار والترقية .
- أهمية البرامج التدريبية التي يحصل عليها أعضاء الإدارة المدرسية وكذلك المؤهل التربوي في تقييمهم الدقيق للبيئة الداخلية والوقوف على سلبياتها وإيجابياتها .
- ان مديري المدارس هم الأقدر على الإبداع الإداري داخل مدارسهم وهم كذلك الأكثر خبرة في تقييم البيئة الداخلية لها .

- ظهور جزمة من التشريعات منحت الإدارة مزيداً من السلطات والاختصاصات، بالإضافة إلى الاهتمام ببرامج التدريب المقدمة لهم في الفترة الأخيرة، إلى جانب إدخال برامج الحاسب الآلي ضمن برامج الترقية لإكسابهم مهارات الحاسب الآلي، وجميع هذه العناصر تساعد الإدارة المدرسية على التجديد الذاتي في مهنتهم وبالتالي داخل مدارسهم حيث إنها تساعدهم على القيام بأدوار جديدة ومختلفة .

٢- إغفال برامج التدريب المقدمة لهم للنواحي المالية، بالإضافة إلى عدم استخدام الحاسب الآلي لإعداد الميزانية وتواضع السلطات المالية المتاحة لهم، رغم أنها من الأمور الهامة التي تدعم الاستقلالية المالية للمدارس.

٣- تزايد أعداد المعلمين ذوي التأهيل التربوي المناسب من أجل تفعيل العملية التعليمية، والذي يلقي بالعبء على الإدارة بوضع خطط لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه القوى البشرية .

٤- إجادة المعلمين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات برغم أن الإحصائيات أكدت افتقارهم لمهارات استخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت والتي حاولت برامج تدريبهم تلافيها وإكسابهم لهذه المهارات، بجانب استراتيجيات التعلم والتدريس الجديدة..

٥- افتقار المدارس لمعلمي الأنشطة والتجهيزات اللازمة لممارستها رغم توفير الأماكن المخصصة لمزاولتها ولكن ليست بالقدر الكافي.

٦- افتقار نظم تقويم الطلاب إلى التقويم الشامل وتركيزها على النظم المعرفية فقط مم يؤكد افتقار نظم التعليم إلى أنظمة التقويم التي يمكن من خلالها إعداد طالب القرن الواحد والعشرين.

- ***فيما يتعلق بالعناصر المادية.***

افتقار المدرسة الثانوية لعديد من العناصر المادية والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق التجديد الذاتي للمدرسة ويتضح ذلك من النتائج التالية:-

١-ضعف قدرات وحدة التدريب على القيام بالمهام الموكلة لها نتيجة تدني قدرات القائمين بها وقلة توافر الأجهزة والمستلزمات والأماكن المخصصة لها بالقدر الكافي مما ينعكس على تنمية قدرات المعلمين داخل المدرسة .

٢- افتقار المدرسة لنظم المعلومات المختلفة التي تمكنها من القيام بعملية التجديد .

٣- تدني إمكانية الوحدة المنتجة من ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والتي تعكس فشل هذه الوحدة في دمج الجانب الأكاديمي والمهني للطلاب لإعدادهم لعالم المهنة والعمل.

٤- توافر نظم الاتصال التقليدية المتمثلة في صندوق الشكاوى والمقترحات والأحاديث المفتوحة، وافتقارها لنظم الاتصال التكنولوجية والتي تعكس ضعف البنية التحتية للمدرسة والتي يكون لها مردودها السلبي على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة .

٥- ضعف التمويل المتاح وما يحدثه من صعوبة في تمكين الإدارة من تحقيق التحفيز والاختلاف والذي يعد أحد المؤثرات التي تعوق المدرسة عن التجديد الذاتي، ولعل التشريعات الجديدة المتعلقة بالنواحي المالية

والتي صدرت في العام الدراسي الحالي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ يمكن ان تسد الفجوة في هذا الجانب .

٦- قلة توافر العدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر اللازمة للعملية الإدارية والتعليمية مما يعوق العاملين في المدرسة عن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة والتي يكون له مردود سلبي على التجديد الذاتي للمدرسة.

• العناصر المعنوية:-

توافر بعض العناصر اللازمة للبيئة الإبداعية داخل المدرسة وافتقادها لبعض العناصر الأخرى التي تعوق التهيئة الجيدة لهذه البيئة ويتضح ذلك فيما تم التوصل إليه من نتائج وهي كما يلي:-

١- افتقار نظام الحوافز والأجور المطبق حاليا على خلق روح التنافس بين العاملين والذي يحد من قدراتهم على الإبداع في عملهم ، ولعل القرارات الوزارية الجديدة سوف تعالج هذا الجانب .

٢- استخدام الإدارة للحوافز المعنوية لرفع الروح المعنوية للعاملين وتتفق هذه النتيجة والذي سوف يساعد العاملين على التجديد في عملهم.

٣- ضعف تحفيز المعلمين للطلاب للبحث من على شبكة الإنترنت والتي تعكس قصور الطلاب على تحقيق التعلم الذاتي.

٤- إعداد الإدارة جداول مرنة للمعلمين تمكنهم من التدريس .

٥- اهتمام الإدارة بالقرارات المشتركة لإشعار العاملين بالمسئولية عن تنفيذ هذه القرارات.

٦- اتفاق نسبة كبيرة من الإدارة المدرسية على أن اتجاه الوزارة نحو اللامركزية سوف يساعدهم على تحقيق التجديد الذاتي داخل مدارسهم لأن ذلك سوف يعطيهم مزيداً من السلطات ..

٧- وعي الإدارة بأهمية العمل الفريقي والذي يساعد على تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بجانب أنه سوف يساعد على مشاركة هذه الفرق في توليد الأفكار الإبداعية وتغيير المنهج والثقافة المدرسية السائدة.

٨- قصور المناخ المدرسي الحالي على تشجيع الإدارة على التجديد الذاتي داخل مدارسهم .

٢- نتائج تشخيص واقع البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية بمصر.

بعد دراسة الواقع النظري والوقوف على نتائج الجانب الميداني للبيئة الخارجية يمكن التوصل إلي عديد من النتائج الإيجابية التي يمكن الاستفادة منها وتدعيمها لتحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية وبعضها سلبي والذي يظهر عجز الإدارة المدرسية عن الاستفادة من كافة ،بمكانيات المتاحة في هذه البيئة والذي يمكن إرجاعه بالدرجة الأولي إلى عدم توافر الدعم الكافي من الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية للمدارس للاستفادة من هذه المؤسسات والكيانات، ومن هذه النتائج ما يلي:

١- أن الوزارة والمديريات التعليمية تبذل مزيداً من الجهود لتفعيل دور أولياء الأمور من خلال (مجلس الآباء)والذي تم تغيير بمجلس الأمناء والآباء والمعلمين، والاتصال بالجمعيات الأهلية من خلال إمداد المدارس بأسماء الجمعيات الأهلية الموجودة في البيئة الخارجية وفتح قنوات اتصال بين المدرسة وهذه البيئة <

٢- لم تستطيع الإدارة المدرسية تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه الجمعيات والخدمات التي تقدمها والذي ربما يرجع إلى عدم توافر استراتيجية تعليمية واضحة من قبل الوزارة وهذه الجمعيات ، والتي تسمح بتحقيق أقصى استفادة ممكنة من إمكانياتها سواء كانت البشرية أو المادية، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدي الإدارة المدرسية بدور هذه الجمعيات وكيفية الاستفادة من الخدمات التي تقدمها.

٣- ضعف الأدوار المقدمة من قبل كليات التربية لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية .

٤- ضعف السلطات الإدارية والمالية الممنوحة لأعضاء الإدارة المدرسية والتي تحد من عمليات التحسين والإدارة الجيدة للمدرسة .

٥- كثرة التحديات التي تقابل المدرسة الثانوية وعدم قدرة المدرسة على مواجهة هذه التحديات والتي تنتج عنها عدم ملائمة المخرج التعليمي لسوق العمل والتغيرات الجارية فيه .

٧-أهمية حصول أعضاء الإدارة المدرسية على الدورات التدريبية في مجال الإدارة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من البيئة الخارجية والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية.

٨- أن أعضاء الإدارة المدرسية هم الأقدر على تقييم البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي هم الأقدر على تحليلها لتحقيق أقصى استفادة منها.

٩- أن المقابلة الشخصية كشفت عن كثير من الجهود الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تقدمها كلٌ من الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية ،الجمعيات الأهلية وكيف أن أوجه الاستفادة لن يقتصر فقط على النواحي المالية ولكن

يمكن أن يمتد لتدريب المعلمين وتحقيق النمو المهني والشخصي والسلوكي والمعرفي لطلاب المرحلة الثانوية،المراكز البحثية والجامعات وما يمكن أن تقدمه من دور فاعل في تحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية من خلال إعداد للكوادر القيادية، وتحقيق التنمية المهنية المرغوبة لديهم، بالإضافة إلى البحوث الإجرائية والتي سوف يتم من خلالها التصدي للكثير من المشكلات.

**٣- نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في بيئة المدرسة الثانوية.**

وقد تم إجمال هذه النقاط كما يلي :-

- **نقاط القوة وتمثلت فيما يلي :-**

١. توافر حزمة من التشريعات الجديدة المحددة لمهام واختصاصات الإدارة المدرسية.
٢. اتجاه الوزارة نحو تعيين بعض مديري المدارس بشروط تتلاءم مع قائد المدرسة العصري.
٣. وضع نظام جديد للحوافز (حوافز الأداء المتميز) لجميع العاملين داخل المدرسة يشجعهم على الارتقاء بمستواهم الأكاديمي .
٤. تأسيس وحدة منتجة داخل المدرسة لربط التعليم الأكاديمي بالمهني
٥. وجود وحدة للمعلومات والإحصاء تمكن الإدارة من وضع الرؤية المدرسية .
٦. توافر بعض الحاسبات الآلية داخل المدرسة .
٧. توافر وحدة للتدريب داخل المدرسة لتحقيق التنمية المستمرة للمعلمين
٨. توافر المعلمين ذوي التأهيل التربوي الملائم للعملية التعليمية .

٩. اهتمام الوزارة في الآونة الأخيرة ببرامج التدريب المقدمة للمعلمين .

١٠. بدء الوزارة في الاتجاه نحو اللامركزية .

١١. سعى الوزارة نحو تطبيق نظام التقويم الشامل وإدخال اللغة الإنجليزية ابتداءً من المرحلة الابتدائية والتي سوف يكون لها مردود مستقبلي على طلبة التعليم الثانوي

١٢. زيادة حصة المدارس من المصروفات المدرسية والذي سوف يساعد على زيادة ميزانيتها.

- **نقاط الضعف وتمثلت فيما يلي :-**

١. ضعف كفاية برامج إعداد وتأهيل المعلمين لمقابلة المهام والأدوار الجديدة.

٢. إغفال برامج تدريب الإدارة المدرسية تدريبهم على النواحي المالية .

٣. ضعف البنية التحتية الملائمة للعمل التقني .

٤. ضعف المناخ المدرسي المشجع على الإبداع والابتكار داخل المدرسة الثانوية.

٥. القيود الحاكمة لنظم الصرف المالية والتي تحول دون اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

٦. ضعف الاستفادة من الوحدات المستحدثة داخل المدرسة الثانوية كما كان مرجو منها.

٧. قلة الاهتمام بالأنشطة المدرسية والتي تعد عنصر مكمل للعملية التعليمية ومشجع على بناء بيئة تعلم شيقة داخل المدرسة .

٨. ضعف نظم المعلومات والاتصال على إحداث التميز داخل المدرسة الثانوية.

◆ **الفرص وتمثلت فيما يلي :-**

١. دمج مجلس الآباء والأمناء و إمداده بمزيد من السلطات والاختصاصات
٢. سعى الوزارة للشراكة مع الجامعات من خلال الاعتماد الأكاديمي للمعلمين (الطلاب).
٣. البرامج التعليمية المبثوثة عبر القنوات الفضائية ودورها في التصدي لظاهرة الدروس الخصوصية.
٤. اهتمام الجمعيات الأهلية بتقديم بعض الخدمات التعليمية للمدارس الثانوية .
٥. زيادة دعم بعض المنظمات الدولية للتعليم الثانوي .
٦. زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي العام .
٧. الدعم الذي تقدمه الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية للمدرسة لمساعدتها على انتظام العملية التعليمية .التهديدات

◆ **المخاطر وتمثلت فيما يلي.**

١.ضعف جسور التواصل الفعال بين المدرسة والمنزل .
٢.ضعف الاستفادة من الخدمات التعليمية التي تقدمها الجمعيات الأهلية نتيجة ضآلة المعلومات التي تتيحها الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية للمدرسة عن هذه الجمعيات.
٣. ضعف الدور المباشر للأحزاب في التجديد داخل المدرسة الثانوية.

٤. التحديات الاقتصادية وضعف قدرة المدرسة الثانوية من تهيئة عمالة المعرفة القادرة على مواجهة مثل هذه التحديات .

٥. التغيرات التكنولوجية المتسارعة وبطىء اكتساب المعلمين والعاملين الكفايات اللازمة للتكيف معها .

٦. انفصال المدرسة عن عالم العمل والناجم عن ضعف تفاعلها وتعاونها مع منظمات الأعمال.

٧.ضعف الاستفادة من الجامعات والمراكز البحثية نتيجة عدم توافر قنوات اتصال مباشرة بين المدرسة وهذه المنظمات .

**خلاصة الفصل:-**

رسَم هذا الفصل صورة شاملة عن الوضع الراهن للبيئة الداخلية والخارجيه للمدرسة الثانوية وما يكتنف هذه البيئة من إيجابيات يمكن من خلالها تدعيم التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية وسلبيات تعوق الإدارة عن تحقيقه .

# الفصل الرابع

## رؤية استراتيجية مقترحة للتجديد الذاتي

## للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الإبداع الإداري

# الفصل الرابع

## رؤية استراتيجية مقترحة للتجديد الذاتي

## للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الإبداع الإداري

------------

**مقدمـــــة:-**

يهدف هذا الفصل إلى وضع رؤية استراتيجية مقترحـــة لتحقيـــق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الإبداع الإداري، ووضع حلول إجرائية مقترحة لها متمثلة في مجموعة من الأهداف العامة التـــي يتفرع من كل واحدٍ منها مجموعه مـــن الأهـــداف الاســـتراتيجية التـــي وضعت لكل منها حزمة من البدائل الاستراتيجية التي تعد ترجمة إجرائية لهذا الهدف الاستراتيجي ، حيث يمكن تطبيق هذه الرؤيه اللاســـتراتيجيه على مصر واى دول ناميه أو عربيه حيث تعد هـــذه الرؤيـــه صـــوره مصغره يمكن تطبيقها في أي جتمع .

و يتناول هذا الفصل الخطوات التالية :

**أولاً : القضايا الاستراتيجية التي تعوق القيادات المدرسية المبدعة عن تحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية .**

**ثانيا : الرؤية الاستراتيجية المقترحة والترجمة الإجرائية لتنفيذها .**

## أولا : القضايا الاستراتيجية التي تعوق القيادات المدرسية المبدعة عن تحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية .

بعد تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الفصل السابق، يمكن الخروج ببعض القضايا الاستراتيجية ، حيث تعد هذه القضايا بمثابة التحديات الجوهرية التي يجب أن تستعد لها المنظمة من اجل تحقيق الرؤية الموضوعة[١] ، كما تمثل المعوقات الأساسية التي يتم استكشافها إذا ما أرادت المنظمة أن تنجح في تنفيذ أو القيام بتحقيق الرسالة أو الرؤية الموضوعة[٢] ، ومن هنا يتضح أن القضايا الاستراتيجية تتمثل في المشكلات والتحديات الجوهرية التي تحول دون تحقيق المدرسة للتجديد الذاتي ، وسوف تستخدم الباحثة في تحديد هذه القضايا الأسلوب المباشر والذي يستخدم عادة داخل المؤسسات غير الربحية ، حيث يتجه المخططون مباشرة بعد تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات إلى تحديد أهم القضايا الاستراتيجية[٣]، وسوف تقتصر الباحثة على القضايا الاستراتيجية التالية:-

١- تدني كفاءة وقدرة العنصر البشري داخل المدرسة الثانوية من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .

٢- ضعف الاستفادة من الوحدات المستحدثة داخل المدرسة كما كان مخطط لها .

---

[١] Identify Strategic Issues, http://mapp.naccho.org/strategic_issues.

[٢] Strategic Issues,htpp://web.em.doe.gov/straplan/straissu.html.

[٣] جون م. بريسون ، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠٣)، ص ص ١٩٨،١٩٩.

٣- محدودية الموارد المالية اللازمة للوفاء بمتطلبات التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية .

٤-غياب البعد التقني والذي يعد أحد أهم ركائز التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية .

٥- ضعف البيئة المدرسية القادرة على تفجير الطاقات الإبداعية لدي القوى البشرية داخل المدرسة الثانوية .

٦- انعزال المدرسة الثانوية عن البيئة الخارجية والذي يحد من فرصتها على استثمار إمكانيات هذه البيئة .

**ثانيا: الرؤية الاستراتيجية المقترحة والترجمة الإجرائية لتنفيذها .**

ويندرج تحت هذا المحور النقاط التالية :-

١- رؤية المدرسة الثانوية للتجديد الذاتي في ضوء الإبداع الإداري .

٢- الفترة الزمنية المقترحة لإنجاز هذه الرؤية .

٣- متطلبات إنجاح هذه الرؤية.

٤- الأهداف العامة والأهداف الإستراتيجية وكيفية تحقيقها.

**١-الرؤية الاستراتيجية للتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الإبداع الإداري :**

وقد تم وضع هذه الروية على ضوء ما تم التوصل إليه في التحليلات السابقة (التحليل البيئي ، تحليل الفجوات) ، حيث رسمت هذه الرؤية

الملامح الإجرائية التي يمكن من خلالها تحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية في ظل توافر قيادة إبداعية بالمدرسة قادرة على حشذ جميع القوى البشرية نحو تحقيق هذه الرؤية ومن هنا فقد تمثلت هذه الرؤية فيما يلي :

**"بناء مجتمع معرفي من خلال إدارة مدرسية مبدعة قادرة على تهيئة بيئة تربوية تعليمية محفزة على استخدام استراتيجيات تعلم مبتكرة تحقق النمو المهني والأكاديمي لجميع القوى البشرية داخل المدرسة ومستخدمة للتقنية الفعالة ومحققة للموارد المالية المدعمة لذلك ، وقادرة على إقامة شراكة جادة بين المدرسة وجميع المنظمات والهيئات المعنية في البيئة الخارجية ، وذلك من أجل بناء الطالب القادر على التكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية ".**

وترسم هذه الرؤية ملامح الحلول المقترحة للقضايا الاستراتيجية السابقة ، حيث يتضح منها أن هناك جملة دعائم رئيسية ركزت عليها ،ومن أولى هذه الدعائم ضرورة وأهمية القيادة الإبداعية في بناء المجتمع المعرفي لما تتمتع به هذه القيادة من قدرات وسمات تجعلها قادرة على بناء هذا المجتمع ،والتي منها القدرة على التفكير الاستراتيجي والقدرة على تعظيم الاستفادة من عناصر القوة في البيئة الداخلية وفرص البيئة الخارجية وذلك لتدنية تأثير كلاً من عناصر الضعف والتهديدات في بيئة المدرسة ، والقدرة على تحقيق التميز والاختلاف داخل المدرسة الثانوية ، القدرة على وضع الرؤية الاستراتيجية المشتركة للمدرسة من خلال المجتمع المدرسي وغيرها

من السمات والقدرات التي يمكن أن يمتلكها ويتحلى بها أعضاء الإدارة المدرسية المبدعة .

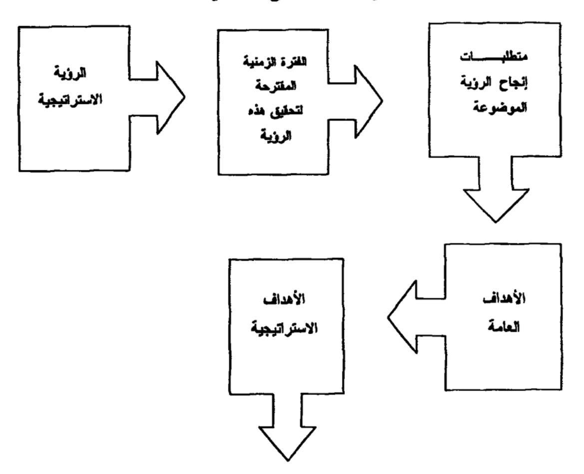
كما أبرزت هذه الرؤية دور الإدارة في تحفيز القوى البشرية داخل المدرسة نحو التخلي عن الممارسات القديمة وتبني ممارسات مبتكره تحقق لهم النمو الأكاديمي والمهني ، هذا بالإضافة إلى تركيزها كذلك على العمل التقني وأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة لسرعة إنجاز وتحقيق الجودة سواء في النواحي الإدارية أو التعليمية ، وهو ما استوجب التركيز على أهمية امتلاك جميع القوى البشرية داخل المدرسة لمهارات استخدام هذه التكنولوجيا

وفي سبيل إنجاح ذلك فان الإدارة المدرسية تسعى لتهيئة بيئة مدرسية مبدعة داعمة لجميع الموجودين ومحفزة على إطلاق كافة القدرات الإبداعية لديهم ، كما أنها تسعى كذلك نحو تحقيق المزيد من الوفورات المالية ، بالإضافة إلى تحقيق أقصى استفادة من العناصر الخارجية من خلال إقامة شراكات داعمة مع المنظمات والهيئات والكيانات الموجودة في هذه البيئة لتحقيق تكاتف جميع الأطراف المعنية، وهي بذلك يمكن ان تحقق الهدف المرجو من بناء مجتمع معرفي داخل المدرسة الثانوية وهو إعداد الطالب القادر على مواجهة والتكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية.

ويمكن توضيح خطوات تحقيق هذه الرؤية من خلال الرسم التوضيحي التالي :

**شكل رقم (٣)**

***رسم توضيحي للخطوات الإجرائية المتبعة من أجل تحقيق الرؤية الإستراتيجية المقترحة للتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية في ضوء الإبداع الإداري***




♦ ويتم تحقيق كل هدف من هذه الأهداف بعد المرور بالخطوات التالية متطلبات تحقيق الهدف الإستراتيجي.

- البدائل الاستراتيجية .
- الجهات المسئولة (حيث تعد الإدارة المدرسية جهة أساسية مسئولة في تنفيذ جميع هذه الأهداف ويشترك معها جهات أخرى مساندة).
- جهات الدعم الخارجي .
- المؤشرات المستقبلية التي تشير إلى مدى تحقق الهدف الإستراتيجي

حيث يتضح من الرسم التوضيحي ما يلي :

*أولاً الرؤية الموضوعة :* وهي أولي هذه الخطوات وهي تعبر عن الحلم المشروط الذي تسعى الإدارة المدرسية وجميع العاملين داخل المدرسة الثانوية نحو تحقيقه .

*ثانياً الفترة الزمنية المقترحة لتحقيق هذه الرؤية:* حيث يعد الوقت عنصراً هاماً لما تشهده هذه المرحلة من تطورات من جهة ،ومن جهة أخرى أن خريجي هذه المرحلة هو مدخل للمرحلة الجامعية أو مخرج لسوق العمل وأن عنصر الوقت هو عنصر هام لتلبية احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية.

*ثالثا متطلبات إنجاح الرؤية الموضوعة :* وهى تعبر عن الاحتياجات الهامة التي تدعم هذه الرؤية وتساعد على سهولة تحقيقها .

*رابعا الأهداف العامة :*وهى تعبر عن مجموعة الأهداف التي تمثل الحلول المقترحة للقضايا الاستراتيجية التي تم التوصل إليها في المحور السابق ، حيث تعد هذه الأهداف ترجمة إجرائية للرؤية الموضوعة .

*خامسا الأهداف الاستراتيجية:* وهي مجموعة من الأهداف تنبثق من الأهداف العامة حيث تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف العام المنبثقة منه، ولكي يتم تحقيق كل هدف من هذه الأهداف فإنه يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لإنجاح مجموعة البدائل الاستراتيجية الموضوعة ، كما يتم تحديد الجهات المسئولة على إنجاح هذه البدائل والتي تقع عليها مسئولية توفير بعض المتطلبات أو سن التشريعات اللازمة، وكذلك يتم تحديد الجهات

الخارجية الداعمة والتي يتمثل دعمها فى برامج تدريب – وفورات مالية- برامج توعية وغيرها من أوجه الدعم والذي اتضح بالتفصيل بعد إجراء المقابلة الشخصية ، ويتم فى نهاية كل هدف وضع مجموعة من المؤشرات المستقبلية والتي يتم من خلالها الوقوف على مدى تحقق الهدف الإستراتيجي وتنفيذه.

## ٢- الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ هذه الرؤية .

الفترة التي يتم فيها تنفيذ هذه الرؤية حوالي ٥-٧ سنوات وقد تم اختيار هذه الفترة الزمنية المتوسطة لما تشهده هذه المرحلة من اهتمام واسع ومستمر ، هذا بالإضافة إلى اهتمام ومطالبة الرأي العام وأصحاب المصالح بالضغط المستمر لإحداث تجديدات بهذه المرحلة حتى تتواكب مع التغيرات الحادثة في المجتمع المحيط، ومن هنا جاءت هذه الفترة غير طويلة، حيث أنه يمكن خلالها معالجة الكثير من السلبيات في هذه المرحلة التعليمية وذلك وفقا للبدائل الاستراتيجية التي سوف يقترحها البحث وهو ما سوف يتم استعراضه في السطور التالية:-

## ٣- متطلبات إنجاح الرؤية الاستراتيجية الموضوعة .

يحتاج تحقيق هذه الرؤية إلى توافر ما يلي:-

١- قيادة مبدعه واعية بأهمية وضرورة التجديد الذاتي، وقادرة على التصدي للكثير من العقبات والتحديات في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية، وقد يكون توافر مثل هذا النمط من القيادة داخل المدرسة الثانوية هو أولي متطلبات إنجاح هذه الرؤية وأكثرها أهمية.

٢- المساندة والدعم الكامل من الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية.

٣- إعطاء الإدارة المدرسية السلطة الفعلية والتمكين الحقيقي لتنفيذ البدائل الاستراتيجية الموضوعة وذلك من خلال سن تشريعات وقوانين جديدة توسع من نطاق سلطاتهم.

٤- قياس النتائج الأولوية والأهداف المحققة أولاً بأول وإجراء التعديلات اللازمة إذا استوجبت الضرورة ذلك.

٥- تكوين "لجنه تحسينات مدرسية " مكونة من خبراء ومستشارين من المجتمع المدرسي والعناصر المدرسية المشهود لها بالابتكار والإبداع والتفكير الخلاق، حيث تكلف هذه اللجنة بالقيام ما يلي:-

- بحوث إجرائية تتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية لاستكشاف إمكانياتها ووضع الخطوات الإجرائية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ممكنة منها.
- رسم الخطوط المبدئية للرؤية الإستراتيجية المقترحة.
- تحديد الجهات القادرة على تقديم الدعم وعمل اتصالات مع هذه الجهات.

٦- الاتجاه نحو تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة داخل المدرسة الثانوية مثل (اتجاه الحكم الذاتي) في ضوء اتجاه الوزارة نحو اللامركزية.

٧- وضع نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج الموضوعة ويقابل السلطات الواسعة والاستقلالية التي سوف تعطى للمدرسة الثانوية وإدارتها.

٨- إعطاء إدارة المدرسة المزيد من الاستقلالية المالية التي تمكنهم من حسن استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة أفضل استخدام.

- التدريب الفعلي والجاد لأعضاء الإدارة المدرسية والمبني على الاحتياجات الفعلية والحقيقية لهم، والذي يتضمن كذلك تدريبهم على إعداد الميزانية، وعلى الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري لديهم واستراتيجيات التعلم المختلفة التي تمكنهم من النمو المعرفي والمهني المستمر.

١٠-تنفيذ الرؤية الاستراتيجية على نطاق محدود مبدئيا وقياس مؤشرات نجاحها وإجراء التعديلات المطلوبة للتوسع في تنفيذها.

١١-وضع خطوط وبروتوكول واضح للشراكة بين الوزارة والجامعات والجمعيات الأهلية ومنظمات الأعمال والوزارات والهيئات الأخرى ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمدرسة الثانوية، وذلك حتى يتم تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه الجهات مع إدخالها دائرة المحاسبية لضمان التزامها و

١٢-إنشاء "لجنة علاقات عامة" داخل المدرسة منبثقة من لجنة المشاركة المجتمعية الموجودة بالوزارة ، لكي تقوم بعمل اتصالات محلية بالهيئات والكيانات الموجودة بالبيئة المدرسية والقادرة عن تقديم العون لها لتحقيق التجديد الذاتي بنجاح.

١٣- إنشاء وحدة للتطوير التكنولوجي داخل المدرسة يعين فيها خبير تكنولوجي يختص بـ :

- محو الأمية لكمبيوترية لجميع العاملين داخل المدرسة الثانوية .

- نشر ثقافة العمل التقني.
- تصميم نظم معلومات مختلفة تمكن المدرسة من التنبؤ والمخاطرة .
- تصميم نظم اتصال فعالة .

## ٤- الأهداف العامة والأهداف الاستراتيجية المحققة للرؤية الموضوعة .

تكمن العديد من الدوافع وراء أهمية وضع مجموعة من الأهداف العامة ينبثق من كل واحد منها مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية :

١- مساعدة متخذي القرار لرسم صورة مستقبلية لما يجب أن تكون علية المدرسة الثانوية.

٢- وضع ملامح لبدائل استراتيجية لأهم الأهداف الاستراتيجية التي تترجم القضايا والتحديات الاستراتيجية التي تعوق المدرسة عن تحقيق التجديد الذاتي.

٣- تحديد العناصر البشرية والمادية والمعنوية الواجب توافرها في المدرسة الثانوية لتحقيق التجديد الذاتي لها.

٤- وضع خطوط عريضة لأهم التشريعات الواجب وضعها لتمكين المدرسة وقادتها من تحقيق الرؤية الموضوعة.

٥- تحديد أهم الجهات الرئيسية المدعمة لتنفيذ الرؤية .

٦- تقديم نموذج مصغر على مستوى المدرسة يمكن من خلاله لمديري المدارس وباقي أعضاء الإدارة المدرسية الإقتداء به عند وضع مجموعة

من الأهداف العامة والاستراتيجية يمكنها من تحقيق الرؤية الاستراتيجية المقترحة التي تعدها .

٧- تقديم تصور لما يمكن أن تقدمه الجهات والهيئات الخارجية من دعم خارجي يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمنبثقة من الأهداف العامة.

٨- تحديد بعض المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تساعد في التعرف على مدى نجاح البرامج في تحقق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

***ومن هنا فسوف يتم تحديد مجموعة من الأهداف العامة والتي تمثلت فيما يلي:-***

١-تنمية القوي البشرية داخل المدرسة الثانوية.

٢-تفعيل بعض الوحدات المستحدثة داخل المدرسة.

٣- توفير الموارد المالية اللازمة لتلبية احتياجات التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية .

٤-الاهتمام بالبعد التقني داخل المدرسة.

٥-توفير البيئة المدرسية الملائمة للإبداع والابتكار داخل المدرسة الثانوية .

٦-توسيع قاعدة الشراكة المجتمعية بين المدرسة والهيئات والكيانات الخارجية.

**١- تنمية القوي البشرية داخل المدرسة الثانوية .**

وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وهي كما يلي:-

أ- تنمية القدرات الإبداعية لدي أعضاء الإدارة المدرسية.

ب- تحسين المستوي الأكاديمي للمعلمين.

ج-الارتقاء بمستوي خريجي هذه المرحلة( الطلبة).

**أ- تنمية القدرات الإبداعية لدي أعضاء الإدارة المدرسية.**

- **متطلبات تحقيق هذا الهدف.**

يتطلب تحقيق هذا الهدف ما يلي:-

- أن يمتلك أعضاء الإدارة المدرسية القدر المناسب من المهارات والقدرات التي سوف يتم صقلها وتحسينها.
- وأن يكون لديهم الرغبة في عملية التجديد المستمر لهذه الكفاءات والقدرات.
- أن يتم اختيارهم وترقيتهم بناءاً على مجموعة من الأسس وهي كما يلي:

➢ توافر مجموعة من السمات والصفات الإبداعية لدي المتقدمين والتي يتم تحديدها من خلال لجنة علمية تقوم بإعداد اختبارات ومقاييس معينة يمكن من خلالها الوقوف على هذه السمات ومدي توافرها في المتقدمين.

➢ حصولهم على درجة علمية أعلي من البكالوريوس ( دبلوم إدارة مدرسية، ماجستير أو دكتوراه في الإدارة).

➢ الإطلاع على سجل الإنجازات في الفترة السابقة ( من ٣-٥ سنوات) "البورتيفليو" والذي يتم من خلاله التعرف على عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها في مجال الإدارة، إنجازاته التي حققها داخل مدرسة أو المدارس التي مارس فيها العمل الإداري.

- ➢ حصولهم على شهادة الكمبيوتر الدولية ICDL .
- ➢ امتلاك إحدى اللغات الأجنبية على الأقل .
- ➢ عملَ القائد كنائب لفترة زمنية لا تقل عن سنة .

- تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة وتزويدها بكافة المستلزمات التي تحتاجها .
- تأسيس بنية تحتية سليمة .
- إنشاء "لجنة استشارات فنية" داخل المدرسة الثانوية والمكون من خبراء من كافة التخصصات والتي يخصص لها جزء من الميزانية.
- سن تشريعات جديدة تتيح الفرصة لأعضاء الإدارة المدرسية من تمكين المجتمع المدرسي والذي يساعدهم على إعادة توزيع المهام وتفويض بعض مسئولياتهم بحيث يتاح الوقت لديهم لتنمية قدراتهم الإبداعية .
- سعي الوزارة نحو تأسيس أكاديمية للتنمية المهنية تساعد على التحسين المستمر في مستوى أداء العاملين بالإدارة المدرسية .

◆ البدائل الاستراتيجية .

وتتمثل البدائل التي يتم من خلالها تحقيق هذا الهدف فيما يلي:-

- قيام الإدارات والمديريات التعليمية بفتح خطوط اتصال مباشرة ( تقليدية أو باستخدام الوسائل التكنولوجية ) بين أعضاء الإدارة المدرسية والمراكز البحثية والجامعات حتى يتم الاستفادة من خبراء وأساتذة هذه الهيئات في تقديم الاستشارات الفنية والإدارية تؤثر بشكل مباشر في رفع كفاءة أعضاء الإدارة المدرسية وبشكل غير مباشر على تحسين جودة العملية التعليمية .

- إمداد الوزارة أعضاء الإدارة المدرسية بمنح دراسية داخلية وخارجية لرفع الجانب الأكاديمي لديهم.
- إمداده المتخصصين بلجنة الاستشارات الفنية أعضاء الإدارة المدرسية بالحلول والاستشارات المبتكرة التي تمكنهم من الإبداع في وظيفتهم .
- إعداد المتخصصين والخبراء في المديريات التعليمية برامج تدريبية متخصصة لأعضاء الإدارة المدرسية تهتم بتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في النواحي المالية والإدارية ؛ بالإضافة إلى تدريبهم على الأساليب المختلفة التي تساعد على تنمية الإبداع لديهم ، وكذلك على استراتيجيات التعلم المتنوعة والتي تمكنهم من صنع الاختلاف داخل مدارسهم.
- إنشاء شبكة عمل جيدة تحقق سرعة الاتصالات الداخلية لأعضاء الإدارة المدرسية ، وتساعدهم من الوقوف على مقترحات وآراء جميع العاملين داخل المدرسة ،حيث يساعد الكم الوافر من هذه الآراء على تنمية الجانب الإبداعي لديهم وتمكنهم من اتخاذ القرارات المبتكرة.
- تمكين أعضاء الإدارة داخل مدارسهم من كافة النواحي الإدارية والمالية ،والتي تتيح لهم فرصة استثمار وإطلاق كافة القدرات الابتكارية والإبداعية الكامنة لديهم ولدي جميع العاملين داخل المدرسة ،والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءتهم في العمل وكفاءة جميع العاملين .
- توزيع الإدارات التعليمية أدلة إنجازات على المدارس يطلع فيها أعضاء الإدارة المدرسية على خبرات الآخرين في عمليات التجديد ويستفيدوا منها في تحقيق التجديد المستمر داخل مدارسهم :

- تدريب أعضاء الإدارة المدرسية الجدد على بعض الاستراتيجيات المختلفة للتعلم وتنمية الإبداع ، وذلك من خلال عمل كل منهم كنائب في وظيفته المستقبلية لمدة تتراوح من ٦-١٢ شهر وذلك لتنمية القدرات الإبداعية وتحقيق التنمية المهنية الذاتية المستمرة لهم، على أن يتم تقيمه بعد فترة سنة من توليه منصبة الجديد، ويستبعد من العملية التعليمية القائد الغير قادر على التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المختلفة التي تم تدريبهم عليها.
- تدريب أعضاء الإدارة المدرسية وتبادل الخبرات والوقوف على مقترحات المدارس الأخرى المجاورة في عمليات التجديد داخل المدرسة ،وذلك من خلال انترانت تنظيمي يربط المدرسة بالمدارس المجاورة .
- تخصيص القائد جزء من وقته يتيح له البحث من على شبكة للانترنت ، حيث يتم إنشاء شبكة انترنت تعمل من خلال خطوط ASDL والتي تتيح له فرصة التعلم وتحقيق التنمية المهنية الذاتية لديه كما أنها تساعده على تنمية قدراته الإبداعية.
- قيام أعضاء الإدارة المدرسية باستخدام وحدة التدريب داخل المدرسة لإدارة حلقات ابتكارية بداخلها ،وجلسات عصف ذهني تقليدية أو باستخدام التكنولوجيا الحديثة تحقق التنمية المستمرة لهم .
- قيام أعضاء الإدارة المدرسية بعقد لقاءات وندوات بينهم وبين أساتذة الجامعات والمراكز البحثية لتحقيق التنمية المستدامة.
- تكثيف المسئولين بأكاديمية التنمية المهنية دورات تدريبية لأعضاء الإدارة المدرسية لإطلاعهم على كل ما هو جديد ،بالإضافة الى إمدادهم

بخلاصة التوصيات والخبرات التي تمكنهم من القيام بعمليـات التحسين داخل مدارسهم.

- **الجهات المسئولة وتنقسم هذه الجهات إلى:-**

- جهات رئيسية : الإدارة المدرسية /الوزارة .
- جهات مساندة: المديريات والإدارات التعليمية ووحدة التطوير التكنولوجي المدرسية .

- **الدعم الخارجي: ويتمثل في الجامعات،الجمعيات الأهلية،المراكز البحثية.**
- **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي.**

- تغيير الوزارة التشريعات الخاصة باختيار وترقية أعضاء الإدارة المدرسية.
- زيادة دعم المديريات التعليمية بزيادة عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة لهذه الفئة.
- تطبيق الوزارة تشريعات جديدة تتعلق بتبني بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة داخل المدرسة الثانوية.
- زيادة عدد المنح الدراسية لأعضاء الإدارة المدرسية سواء كانت الداخلية أم الخارجية.
- ارتفاع الإحصاءات التي تشير إلى زيادة أعداد أعضاء الإدارة المدرسية المستخدمين للتكنولوجيا الحديثة سواء لتحقيق نموهم المهنى أو في إدارة أعمالهم.
- زيادة كفاءة أعضاء الإدارة المدرسية .

- ارتفاع المؤشرات الايجابية التي تشير إلى التحسن المستمر في العملية التعليمية .
- زيادة جسور التواصل بين المدرسة وأساتذة الجامعات والمراكز البحثية .

**ب- تحسين المستوى الأكاديمي للمعلمين ***

- **متطلبات تحقيق هذا الهدف وتتمثل فيما يلي : -**

- تحسين وتطوير مناهج كليات التربية ليأتي خريجي هذه الكليات متوافقين مع المعايير المطلوبة في العملية التعليمية.
- عمل مقابلات شخصية للمتقدمين لكليات التربية وذلك حتى يتم اختيارهم بناء على بعض الأسس والمعايير الواجب توافرها في المعلم التربوي.
- إنشاء وحدة للتقويم داخل المدرسة الثانوية والمشكلة من مجموعة من الخبراء وأعضاء الإدارة المدرسية المشهود لهم بالكفاءة ، والتي تقوم بالمحاسبة المستمرة للمعلم على ما تم التوصل إليه من نتائج، بحيث لا تنصب المحاسبة على النتائج النهائية فقط ولكن كذلك على الأنشطة التي مارسها للتوصل إلى هذه النتائج.
- تجهيز وحدة التدريب داخل المدرسة بالتقنية التكنولوجية .
- تطبيق نظام الرخصة المهنية للمعلم .
- إنشاء الوزارة مراكز للتعلم لتنمية المعلمين .

* تبنى فكرة هذا الهدف على أن تحسين المستوى الأكاديمي للمعلمين يبدء منذ تواجدهم في الجامعات ، ويستمر طوال فترة ممارستهم لمهنة التدريس.

♦ **البدائل الاستراتيجية .**

قيام أعضاء الإدارة المدرسية بما يلي :

- عقد بروتوكول شراكة بين المدارس ومركز التطوير التكنولوجي يضمن حصول جميع المعلمين على شهادة "ICDL" لتمكينهم من استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل الفصل.
- تدريب المعلمين على كيفية تطبيق بعض الطرق والأساليب الجديدة مثل التعلم الإلكتروني، التعلم التنظيمي داخل وحدة التدريب المدرسية ، وذلك لتمكين المعلمين من استخدام استراتيجيات تدريس وتعلم مبتكرة داخل فصولهم.
- تقييم المعلمون كل ثلاثة سنوات كشرط لتجديد الرخصة لديه ، على أن يتم هذا التقييم بناءا على ما حقق من إنجازات ، والذي يحفزهم على التنمية الذاتية المستمرة والتجويد المستمر في عملهم .
- التقييم الدوري ( الشهري ، الربع سنوي ، السنوي ) المستمر للمعلمين من خلال وحدة التقويم داخل المدرسة ، وذلك للتأكيد على نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف والسلبيات، على أن يتم عمل المتابعين (سواء من الوزارة أو المديريات أو الإدارات التعليمية ) من خلال هذه الوحدة.
- إنشاء "بورتفيليو" لكل معلم يتم تقييمه كل فترة زمنية لا تتجاوز "٣ سنوات" للإطلاع على ما تم تنفيذه من إنجازات.
- التعاون مع الوزارة لإرسال المعلمين في منح داخلية وخارجية تساعد على رفع مستواهم الأكاديمي والمهني.

- إرسال المعلمين كل ثلاثة سنوات إلى مراكز التعلم للتدريب علـــى أحـــدث الطرق الجديدة والمبتكرة في التدريس بالإضافة إلى التعرف والتدريب على أحدث التقنيات والوسائل التكنولوجية والتي تفعـــل مـــن أســـاليب وطـــرق التدريس في الفصل .

- **الجهات المسئولة: وتنقسم هذه الجهات إلى ما يلي:-**

-جهات رئيسية:- الإدارة المدرسية ،وحدة التدريب داخل المدرسة، الوزارة، الجامعات.

-جهات المساندة:- المديريات والإدارات التعليمية.

- **الدعم الخارجي:** ويتمس في الجامعات والمراكز البحثية.

- **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هـــذا الهـــدف الاستراتيجي.**

- وضع الجامعات قواعد جديدة للقبول بكليات التربية.
- زيادة عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المعلمين في الفترة الأخيرة مع تركيز هذه الدورات على تدريب المعلمين على استراتيجيات تعلم مبتكر تمكنهم من التميز في عملهم.
- تطبيق الوزارة لرخصة مزاولة المهنة ، مـــع مـــشاركة أعـــضاء الإدارة المدرسية في التقويم لتجديد الرخصة.
- ارتفاع نتائج تقييم المعلمين.
- زيادة عدد المنح الدراسية للمعلمين .

**ج- الارتقاء بمستوى خريجي هذه المرحلة.**

- **متطلبات تحقيق هذا الهدف:-**

تتمثل متطلبات تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي فيما يلي:-

- تغيير أساليب وطرق التدريس التقليدية ليكون الطالب هو الباحث عن المعرفة وليس المتلقي لها.
- الاهتمام بالأنشطة التربوية كعنصر مكمل للعملية التعليمية وتوفير مستلزماتها بالمدارس.
- تغيير نظم التقويم والامتحانات الحالية والاتجاه نحو تطبيق نظام التقويم الشامل .
- إنشاء وحدة للابتكار والإبداع لاكتشاف الموهوبين ورعاية هذه الفئة وتدعيمها.
- تعدد التشعيب بحيث لا يقتصر على شعبتين فقط وهي العلمي والأدبي، ولكن تنقسم إلى العديد من الشعب.*
- التحام مراحل التعليم جميعا بحيث لا يصبح التجديد مرحلة منفصلة في المرحلة الثانوية، ولكن منذ الصغر حتى تكون هذه المرحلة مكملة لما سبق.

---

* شعبة الكيمياء والأحياء لراغبي كليات العلوم والتربية، شعبة الرياضيات لراغبي كليات العلوم والهندسة والتربية والتجارة، شعبة العلوم الحياتية وتشتمل على كيمياء وفيزياء وأحياء لراغبي كليات الطب والصيدلة والعلوم، شعبة الحاسبات لراغبي كليات الحاسبات والهندسة، شعبة اللغات لراغبي الألسن والسياحة والفنادق والآثار، شعبة التاريخ والجغرافيا لراغبي كليات الآداب والتربية والآثار...الخ

- تكاتف جميع الهيئات والمنظمات الخارجية في عمليات التحسين داخل المدرسة.
- تغير المناهج المدرسية بحيث تشتمل على البعد المستقبلي بما يمكن الطلاب من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .
- تزويد المدارس بالعدد الكافي من أجهزة الكمبيوتر .
- تزويد وحدة التدريب والوحدة المنتجة بالمستلزمات الكافية والتي تجعلهم مهيئين للاستخدام الفعال من قبل الطلاب .

◆ البدائل الاستراتيجية .

قيام الإدارة المدرسية بما يلي :

- توزيع الطلاب على الشعب المختلفة بناء على المعايير والأسس التي تم وضعها والتي ترجمة إلى اختبارات عملية ومقابلات،بحيث يتم توزيع الطلاب بناء على ميولهم واتجاهاتهم، والتي تتيح الفرصة لتهيئتهم للحياة الجامعية التي يرغبونها.
- تخصيص يوم ريادي في المدرسة لمزاولة الأنشطة المدرسية داخل وخارج المدرسة (في مراكز الشباب) .
- إمداد الطلاب بمنح تدريبية في اللغة الإنجليزية والكمبيوتر حتى يتمكنوا من استخدام شبكة الإنترنت بفاعلية.
- تشكيل لجنة مدرسية تختص بإمداد المكتبة المدرسية بالكتب الدراسية، التي تتلاءم مع متطلبات العصر وميول الطلاب، بالإضافة إلى تزويد المكتبة بشبكة الإنترنت لتسهيل مهمة البحث على الطلاب.

-استخدام وحدة التدريب داخل المدرسة لتطبيق بعض الاستراتيجيات التي تمكن الطلاب من اكتساب العديد من المهارات (القيادة، الاتصال متعدد الوسائط، إدارة المسار الوظيفي، قيادة الفريق وغيرها من المهارات) وذلك من خلال لقاءات وندوات مع خبراء من داخل وخارج المدرسة .

- فتح معمل الكمبيوتر داخل المدرسة لتمكين الطلاب من استخدام أساليب جديدة في التعلم مثل الخبير الإلكتروني والتعلم البحثي والتي تصقل شخصيتهم وتنميها في العديد من الجوانب .

- الاستعانة بالوحدة المنتجة لتطبيق استراتيجية التعلم الخدمي والتي تكشف عن الميول المهنية لدي الطلاب مع تخصيص أوقات معينة من أوقات الطلاب للتدريب المهني الحقيقي على المهن التي يرغبوا الالتحاق بها، سواء كان هذا التدريب داخلي (في الوحدة المنتجة) أو خارجي في مؤسسات وهيئات ومنظمات خارجية.

- توجيه الرعاية الكاملة للموهوبين من خلال وحد الابتكار والإبداع المدرسية والتي يديرها متخصصين في اكتشاف هذه الفئة ، بحيث يصبح هؤلاء الموهوبين هم اللبنة الأساسية والأولى في إعداد جيل من العلماء والذي يعد من العناصر الأساسية في رسالة المدرسة الثانوية .

-تكليف لجنة العلاقات العامة داخل المدرسة بعمل مسح للمنظمات الخارجية للوقوف على ما يمكن أن تقدمه للطالب ، وذلك حتى يتم تحقيق أقصى استفادة منها سواء في عقد لقاءات مع قادة هذه المنظمات أو في إتاحة فرص تدريبيه للطلاب أو برامج ترفيهية.

- إقامة ندوات توعية وتوجيه للطلاب يحضرها الأساتذة ورجال الدين.

- إعداد "بورتفيليو" لكل طالب يتم من خلاله تقييمه في كافة الجوانب (المعرفية، الشخصية، المهنية وغيرها من الجوانب) .
- تكاتف الإدارة المدرسية مع المعنيين والخبراء في المجتمع المدرسي مع الاستعانة ببعض الطلاب المتميزين وذلك لإعداد منهج استثنائي يلقى القبول من الطلاب ويؤكد على الكثير من القيم والأهداف المعنية ويساعد على تفجير طاقاتهم الإبداعية .

♦ **الجهات المسئولة :-**

-جهات رئيسية:- الإدارة المدرسية ، الوزارة.

-جهات مساندة:- وحدة التدريب داخل المدرسة، الوحدة المنتجة. الإدارات التعليمية، مركز تطوير المناهج.

♦ **الدعم الخارجي:** وزارة الشباب والرياضة، الجمعيات الأهلية.

♦ **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي:-**

- زيادة أعداد المنح التدريبية للطلاب في مجال الحاسب الآلي واللغات.
- ارتفاع المؤشرات الإيجابية لنتائج التقويم الطلاب.
- الملائمة النسبية للمخرج التعليمي لمتطلبات سوق العمل.

-التعديل الجزئي في المناهج الحالية.

-تطبيق الوزارة بعض استراتيجيات التعلم المبتكرة، مع المتابعة الجادة والمستمرة من قبل الإدارات التعليمية للتأكد من جدية تطبيق هذه الاستراتيجيات.

- وضع الوزارة خطوط للشراكة مع المنظمات الخارجية*.
- زيادة الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية بإقامة ندوات دينية.
- إعداد جداول مرنة تتيح للطلاب من مزاولة الأنشطة والتدريب المهني في بعض الأوقات.

**٢- تفعيل بعض الوحدات المستحدثة داخل المدرسة.**

ويندرج من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي تتمثل في:-

أ - تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة.

ب - تفعيل وحدة المعلومات والإحصاء.

**أ - تفعيل وحدة التدريب داخل المدرسة .**

♦ متطلبات تحقيق هذا الهدف:-

وتتمثل متطلبات تحقيق هذا الهدف فيما يلي:-

-توفير المستلزمات اللازمة لهذه الوحدة.
-توفير الكوادر البشرية القادرة على إنجاحها.
-إعداد برامج وخطط تدريبية للمتدربين مع وضع مدى زمني لتنفيذ كل برنامج.
-التقييم الدوري لما يتم إنجازه داخل هذه الوحدة.
- توفير سبل الاتصال بين القائمين بأعمال هذه الوحدة والوحدات المجاورة والخبراء في المنظمات والهيئات الخارجية .

---

* وزارة الإعلام، الشباب والرياضة، الجمعيات الأهلية، منظمات الأعمال .

- تحويل الموارد المالية المخصصة للتدريب في المديريات التعليمية إلى هذه الوحدة.
- سن تشريعات تمكن هذه الوحدة من التدريب الحقيقي المعتمد .

♦ البدائل الاستراتيجية .

قيام أعضاء الإدارة المدرسية بما يلي :

-تعيين أفراد مشهود لهم بالكفاءة حتى يستطيعوا النهوض بهذه الوحدة ، مع خضوع هذه العناصر للتقييم والتدريب المستمر داخل وخارج المدرسة.
-التوسع في إشراك الأطراف المعنية (من أساتذة الجامعات، ومراكز بحثية) في إعداد برامج هذه الوحدة.
- الاستفادة من الأموال محولة من المديريات التعليمية لتلبية احتياجات ومستلزمات هذه الوحدة .
- فتح قنوات اتصال بين القائمين على هذه الوحدة وأساتذة الجامعات والمراكز البحثية للاستفادة من خبراتهم في مجال التدريب.
- الاستعانة بمركز التدريب بالإدارة التعليمية لمساعدة مسئولي هذه الوحدة في إعداد الخطط التدريبية .
-فتح خطوط اتصال بين هذه الوحدة والوحدات المجاورة لتبادل الخبرات.
- اعتماد الشهادات التدريبية الصادرة من هذه الوحدة من الوزارة بحيث تأخذ في الحسبان عند ترقية الفرد.

♦ **الجهات المسئولة: وتنقسم هذه الجهات إلى ما يلي : -**

-الجهات الرئيسية:- الإدارة المدرسية، الوزارة ، وحدة التدريب بالمدرسة.
-الجهات المساندة:- الإدارات التعليمية و وحدة التدريب بالمديريات التعليمية.

- **الدعم الخارجي:-** الجامعات والمراكز البحثية.
- **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي.**

وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:-

-التحسن التدريجي للمستوى الأكاديمي للقوى البشرية داخل المدرسة.

-التحسن التدريجي لمستوى الأداء الكلي للمدرسة.

-زيادة مشاركة أساتذة الجامعات والمراكز البحثية في إعداد البرامج التدريبية داخل هذه الوحدة.

- ارتفاع كفاءة العمل بهذه الوحدة .

**ب- تفعيل وحدة المعلومات والإحصاء.**

- **متطلبات تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي.**

وتتمثل متطلبات تحقيق هذا الهدف فيما يلي:

- توفير كافة البيانات والإحصاءات عن جميع العناصر البشرية والمادية داخل المدرسة.

- توفير كافة العناصر المادية من أجهزة كمبيوتر والبرامج المختلفة التي تحتاجها هذه الأجهزة.

- توفير كافة الكفاءات البشرية القادرة على النهوض بهذه الوحدة.

- توفير أدلة لدي الإدارة المدرسية عن الجهات الخارجية التي يمكن ن تشترك في تفعيل هذه الوحدة.

- **البدائل الاستراتيجية .**

قيام أعضاء الإدارة المدرسية بما يلي :

- الاستعانة بالخبير التكنولوجي بوحدة التطـوير التكنولـوجي بالمدرسـة لتدريب الكوادر البشرية القائمة بعمل هذه الوحدة مع
- تكليف هذا الخبير بتصميم نظم المعلومات المختلفة التي تحتاجهـا هـذه الوحدة.
- فتح خطوط اتصال مباشرة بين هذه الوحدة والعاملين بمركـز التطـوير التكنولوجي بالمديرية للاستفادة من خبراتهم في مجـال إعـداد البـرامج وتدريب القائمين على العمل في هذه الوحدة.
- تكليف لجنة العلاقات العامة بعمل مسح بيئي لشركات ومكاتب الكمبيـوتر المحيطة بالبيئة الخارجية ، وما يمكن أن تقدمه للمدرسـة مـن خـدمات تكنولوجية وبأسعار مخفضة تساعد في تدعيم هذه الوحدة .
- إنشاء شبكة اتصال لامركزية تساعد القائمين في هذه الوحدة بجمع كافـة البيانات والمعلومات عن المجتمع الخارجي والتي تمكنهم من صنع نظـم المعلومات المختلفة .
- تأسيس شبكة اتصال جيدة داخل المدرسة تساعد القائمين بهذه الوحدة من جمع كافة البيانات والمعلومات التي يحتاجونها عن كافة الموارد البـشرية والمادية الموجودة داخل المدرسة .

♦ **الجهات المسئولة وتتمثل في:**

- جهات رئيسية: الإدارة المدرسية ،وحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسـة ،وحدة المعلومات والإحصاء ولجنة التحسينات بالمدرسة .
- جهات مساندة : مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية

♦ **الدعم الخارجي:**مكاتب ومشروعات الكمبيوتر المحيطة بالمدرسة، الجمعيات الأهلية.

♦ **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدي تحقق هذا الهدف الاستراتيجي:**

-تصميم نظم معلومات مختلفة داخل وحدة المعلومات والإحصاء.

-التحديث المستمر للبيانات والمعلومات التي تتضمنها هذه النظم.

-تزايد الدورات التدريبية للقائمين على هذه الوحدة للإطلاع على كافة البرمجيات الحديثة وإمكانية العمل بها وتطبيقها داخل عملهم.

-تعيين الوزارة خبير إلكتروني مقيم بكل مدرسة يتولى مهام هذه الوحدة ويرفع من كفاءتها.

**٣- توفير الموارد المالية اللازمة لتلبية احتياجات لتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية .**

ويندرج من هذا الهدف العام هدفان إستراتيجيان وهي:

أ - تحقيق الاستقلالية المالية.

ب – الاستفادة من دعم الجهات الخارجية.

**أ - تحقيق الاستقلالية المالية.***

♦ **متطلبات تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي.**

* حيث تبني فكرة هذا الهدف على أن إعطاء المدرسة المزيد من السلطات المالية في ظل توافر قيادة إبداعية ،يحقق المزيد من الوفورات المالية حيث أنها تسعى لاستثمار كافة الموارد البشرية والمادية المتوافرة داخل المدرسة بما يحقق المزيد من الوفورات المالية بشكل مباشر ، والتحسين المستمر في العملية التعليمية بشكل غير مباشر .

وتتمثل متطلبات تحقيق هذا الهدف فيما يلي:-

- منح الإدارة المدرسية المزيد من السلطات المالية.
- منح المدرسة المخصصات المالية المقررة دون تدخل في توزيع بنود الميزانية من قبل الوزارة أو المديريات أو الإدارات التعليمية.
- التدريب الجيد للقائمين على إعداد الميزانية على أن يشتمل هذا التدريب أعضاء الإدارة المدرسية.
- إقامة نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج المحققة.
- الحد من الإجراءات المعقدة المتعلقة بنظم صرف الموارد المالية .

◆ البدائل الاستراتيجية .

إتاحة الفرصة للإدارة المدرسية للقيام بما يلي :

- إعادة توزيع بنود الميزانية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من ميزانية المدرسة .
- ترحيل الوفورات المالية إلى الأعوام التالية .
- عمل كشوفات توضح بنود الميزانية ومخصصات صرفها مع عرضها على مجلس الآباء والأمناء ومجلس الإدارة المدرسي كجهات محاسبية من جانب، ومن جانب آخر للتعرف على مقترحاتهم التي يتم على ضوئها إجراء التعديل المناسب في الميزانية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة داخل المدرسة.
- الاستفادة الكاملة من الموارد المالية المتعلقة بالمصروفات والمجموعات المدرسية دون استقطاع أي جزء منها لصالح المديريات أو الإدارات

التعليمية وذلك حتى تتمكن الإدارة المدرسية من الوفاء بمستلزمات ومتطلبات التجديد الذاتي.

- وضع هيكل جديد للحوافز يربط الحافز بالأداء وذلك لتشجيع التنافس بين العاملين من جانب ، ومن جانب آخر يحد من الهدر في الميزانية .

◆ **الجهات المسئولة:**

- الجهات الرئيسية: إدارة المدرسة ، إدارة الشئون المالية بالمدرسة.
- الجهات المساندة: المديريات والإدارات التعليمية

◆ الدعم الخارجي: الجامعات (أساتذة كليات التجارة ) .

◆ **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدي تحقق هذا الهدف الاستراتيجي:**

-إعطاء الإدارة المدرسية السلطة المالية الكاملة على مخصصاتها المالية.

-ارتفاع مؤشرات رضا العاملين عن العمل داخل المدرسة.

-تحسن معدل الأداء الكلي للمدرسة نتيجة ربط الأجر والتحفيز بالأداء/ سد عجز المعلمين والعاملين/ قيام المدرسة بتأسيس بنية تحتية سليمة/ توفير مستلزمات الوحدات المختلفة وغيرها.

-تزايد الإنجازات التي حققتها الإدارة المدرسية داخل المدرسة.

-تزايد تحقق النتائج المرغوبة والمتوقعة من المدرسة الثانوية.

**ب -الاستفادة من دعم الجهات الخارجية.**(*)

◆ **متطلبات تحقيق هذا الهدف ما يلي:-**

---

(*) وتبنى فكرة هذا الهدف على أن بعض المنظمات والهيئات تمنح مساعدات مالية مباشرة ، وجهات أخرى تؤدى بجهودها إلى تحقيق وفورات مالية في الميزانية .

- تخصيص برامج إعلامية تحث وتغرس الوعي لدي المنظمـات الخارجيـة بأهمية الدعم المالي للمدرسة الثانوية.
- إتاحة الفرصة للمدرسة من أجل عمل شراكات مع المنظمات الخارجية.
- تخفيض الدولة ضرائب العاملين بقطاع التعليم مع توجيه هذا الفرق نحـو المدارس مباشرة.
- تدعيم بعض الوزارات والقطاعات لهـذه الجهـود مثـل وزارة الماليـة والقطاع الخاص و المعاهد القومية المتخصصة.

◆ **البدائل الاستراتيجية .**

قيام الجهات المسئولة* بدعم الإدارة المدرسية للقيام بما يلي :

- فتح المدرسة فترة مسائية كمركز تعليمي للطلاب ، أو للكبار لتعليم دورات للكمبيوتر.
- تأجير ملاعب المدارس لممارسة الرياضة .
- إقامة معارض الوحدة المنتجة .
- عقد بروتوكول شراكة بين المدرسة والبنوك للاستفادة من منح البنوك التي لا ترد وتوجيهها مباشرة إلى المدارس .
- الاتصال بالمنظمات الدولية للاستفادة من المنح التي تقدمها هذه المنظمات ، والتي يتم التعرف عليها عن طريق الأدلـة التـي توزعهـا الإدارات والمديريات التعليمية على المدارس عن بأسماء هذه المنظمـات و المـنح التي تقدمها .

* ويقصد منها الوزارة والإدارات والمديريات التعليمية وجميع المنظمات والهيئات المحيطة بالمدرسة الثانوية.

- الاتصال المباشر بكليات التربية للاستفادة من منح كليات التربية ( الدبلومات ، الماجستير ، الدكتوراه ) ، حيث أنها من جهة سوف ترفع المستوى الأكاديمي للعاملين بالمدرسة ومن جانب آخر سوف تقلل من المصروفات المتعلقة ببند التنمية المهنية في الميزانية.
- تكليف لجنة العلاقات العامة بالمدرسة بفتح قنوات اتصال مباشرة بالجمعيات الأهلية للاستفادة بما تقدمة من دعم مالي أو فرص تدريب أو برامج ترفيه وتوعية .
- الاستفادة من الموارد المالية الموجه من وزارة المالية والمعاهد القومية والمدارس الخاصة نحو المدارس الثانوية للوفاء ببعض متطلبات التجديد الذاتي .

♦ **الجهات المسئولة:**

- الجهات الرئيسية: الإدارة المدرسية ، الوزارة .
- الجهات المساندة : الإدارات والمديريات التعليمية، لجنة العلاقات العامة بالمدرسة .

♦ **الدعم الخارجي:** البنوك،وزارة المالية ،وزارة الإعلام، المنظمات الدولية ،التعليم الجمعيات الأهلية.

♦ **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدي تحقق هذا الهدف الاستراتيجي.**

-ارتفاع نسبة المخصصات المالية الموجهة للمدارس.

-تزايد جهود التحسين داخل المدرسة .

-ارتفاع مستوى الإنجاز لجميع العاملين .

-تزايد اهتمام منظمات المجتمع المدني بدعم المدارس.

## ٤- الاهتمام بالبعد التقني داخل المدرسة.

ويندرج من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي تتمثل فيما يلي:-

أ - تصميم نظام معلومات متكامل داخل المدرسة.

ب - بناء نظام اتصالات كفء داخل المدرسة.

ج - تأسيس نظام عمل جيد داخل المدرسة.

### أ - تصميم نظام معلومات متكامل داخل المدرسة.(*)

◆ **متطلبات تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي .**

توفير الكوادر البشرية القادرة على التصميم والتعامل مع النظم المختلفة.

- توفير أجهزة الكمبيوتر اللازمة لتصميم هذه النظم.

---

(*) تبنى فكرة هذا الهدف على أن أي مدرسة ساعية لتحقيق التجديد الذاتي لا بد أن تنشأ نظام معلومات أم داخل المدرسة ينبثق منه عدد من النظم الفرعية والتي تتمثل أهمها فيما يلي نظام معلومات استراتيجي يساعد على تطبيق الاستراتيجية الموضوعة ، نظام معلومات مالي يدعم القرارات المالية، نظام معلومات دعم القرارات يساعد على اتخاذ القرارات المبتكرة ، نظم المعلومات الخبيرة لتقديم النصح والحلول للمشاكل الخاصة ، نظام معلومات المعرفة من أجل إمداد المنظمة وجميع العاملين بالمعرفة التي يحتاجونها،نظام للتقارير الإدارية من أجل إمداد الإدارة المدرسية بتقارير عن أداء العاملين.

- توفير البرامج اللازمة لتصميم نظم المعلومات المختلفة.

◆ **البدائل الاستراتيجية . نفس البدائل الاستراتيجية المطروحة بوحدة المعلومات والإحصاء**

◆ **الجهات المسئولة:-**

- الجهات الرئيسية: إدارة المدرسة ،وحدة المعلومات والإحصاء و وحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة .
- الجهات المساندة: مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية.

◆ **الدعم الخارجي:-** شركات ومكاتب الكمبيوتر في البيئة الخارجية.

◆ **المؤشرات المستقبلية التي تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي:-**

- ارتفاع مستوى الأداء الكلي للمدرسة.
- التنفيذ الناجح للرؤية الاستراتيجية الموضوعة.
- زيادة دعم العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالمديرية للقائمين بوحدة المعلومات والإحصاء، ووحدة التطوير التكنولوجي داخل المدرسة.
- تصميم نظام معلومات كفء داخل المدرسة يزود الإدارة المدرسية باحتياجاتها من المعرفة، القرارات المبتكرة، التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية ، تقديم حلول للمشاكل الغير متوقعة، تقارير عن أداء العاملين.

**ب - بناء نظام اتصالات كفء داخل المدرسة:-**

- **متطلبات تحقيق الهدف الاستراتيجي:-**

- توفير أجهزة الكمبيوتر اللازمة لبناء هذا النظام.
- توفير شبكة الإنترنت وشبكة عمل **Network** داخل المدرسة.
- توفير خطوط التليفون داخل المدرسة.
- التدريب الجيد لجميع العاملين داخل المدرسة.

- **البدائل الاستراتيجية .**

استعانة الإدارة المدرسية بالخبير التكنولوجي بالمدرسة للقيام بما يلي :

- إنشاء شبكة اتصال لا مركزية لتبادل المعلومات داخل وخارج المدرسة.
- تأسيس شبكة عمل Network لتسهيل عملية الاتصال بالموجودين داخل المدرسة.
- عمل بريد إلكتروني لجميع العاملين بالمدرسة لتسهيل مهمة الاتصال بهم وبالبيئة الخارجية.
- تصميم صفحة إنجازات 'Home Page' على الإنترنت تُسجل عليها الإنجازات مع كتابة البريد الإلكتروني للمدرسة في هذه الصفحة للتعرف على مقترحات وآراء الآخرين التي تثري بعمليات التجديد داخل المدرسة.

- **الجهات المسئولة:-**

- الجهات الرئيسية:- إدارة المدرسة ،وحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة.

- الجهات المساندة:- مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية .

♦ **الدعم الخارجي:** شركات الكمبيوتر بالبيئة المحيطة ، وزارة الاتصالات .

♦ **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي:-**

- ارتفاع مستوى كفاءة العاملين في استخدام أساليب الاتصال التكنولوجية.
- زيادة انفتاح المدرسة على البيئة الخارجية.
- استفادة المدرسة من المقترحات والآراء المعروضة في إدخال التعديلات الفورية على الرؤية الموضوعة.

**ج - تأسيس نظام عمل جيد داخل المدرسة.(*)**

♦ **متطلبات تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي :-**

ويتطلب تحقيق هذا الهدف ما يلي:-

- وضع مهام مستقبلية متكاملة لهذه الفرق.
- مشاركة جميع العاملين في صنع القرارات.
- توفير الوسائل والأساليب التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل بجودة عالية.
- منح هذه الفرق درجة عالية من الاستقلالية.
- تهيئة إدارة المدرسة للمناخ الملائم والمحفز لمشاركة أعضاء هذه الفرق.

---

(*) ويتم تأسيس هذا النظام استنادا على فرق العمل المدارة ذاتيا.

◆ البدائل الاستراتيجية .

قيام الإدارة المدرسية بتنظيم وإدارة العمل داخل المدرسة من خلال فرق مستقلة والتي يتطلب منها ما يلي :

- تعيين قائد يتمتع بدرجة عالية من التحكم في كل فريق.
- تكليف لجنة العلاقات العامة بفتح خطوط اتصال بين المدرسة والإدارات والوزارة لتزويد الفرق بجميع القرارات المنظمة لأعمالها وتوفير احتياجاتها.
- تمكين هذه الفرق من الاتصال بالبيئة الخارجية للحصول على المعلومات الاستراتيجية التي تساعدهم في وضع الرؤية المستقبلية لأعمالهم والتي تكتمل مع الرؤية المدرسية.
- الاستعانة بالخبير التكنولوجي لتصميم إنترانت تنظيمي داخل المدرسة يساعد في رفع كفاءة هذه الفرق.
- تمكين المعلمين داخل هذه الفرق من استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس (الكمبيوتر- الفيديو التعليمي - البث الفضائي )
- تحفيز الطلاب في هذه الفرق من استخدام التكنولوجيا الحديثة في البحث والتعلم والتي تمكنهم من تنمية الجانب المعرفي لديهم .
- استخدام الإدارة المدرسية للتكنولوجيا الحديثة لإدارة أعمالها بكفاءة من جانب ، ومن جانب آخر تزويد هذه الفرق بالمعلومات التي تحتاجها عن البيئة الداخلية والخارجية.

♦ **الجهات المسئولة:-**

- جهات رئيسية:- إدارة المدرسة.
- جهات مساندة:- وحدة العلاقات العامة والتطوير التكنولوجي بالمدرسة والإدارات التعليمية والمديريات.

♦ **الدعم الخارجي:-** شركات الكمبيوتر الموجودة في البيئة الخارجية .

♦ **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي:-**

- تحسن مستوى أداء جميع العاملين بالمدرسة.
- ارتفاع معدل الرضا عن العمل.
- استخدام استراتيجيات تعلم وتدريس مبتكرة.
- تزايد دعم الوزارة والإدارات التعليمية والمديريات لهذه الفرق.

**٥- توفير البيئة المدرسية الملائمة للإبداع والابتكار داخل المدرسة الثانوية.**

ويندرج من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تتمثل فيما يلى :

أ -- تهيئة المناخ الملائم لإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لجميع الموجودين داخل المدرسة.

ب- وضع هيكل ونظام جيد لتحفيز العاملين .

ج- الإدارة الجيدة للوقت والتي تتيح للموجودين من ممارسة عملية التعليم والتعلم .

د- المشاركة في اتخاذ القرارات .

**أ – تهيئة المناخ الملائم لإطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لجميع الموجودين داخل المدرسة .**

♦ متطلبات تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي :

– التقليل من التشريعات الجامدة التي تحد من الإبداع التنظيمي داخل المدرسة .

– العلاقات القوية والمترابطة بين الإدارة المدرسية والمعلمين وجميع الموجودين داخل وخارج المدرسة .

♦ البدائل الاستراتيجية .

قيام الإدارة المدرسية بما يلي :

–اتخاذ قرارات مدرسية تمكن المعلمين وجميع العاملين مما يتيح لهم الاستقلالية الكافية ويحفزهم على تبني استراتيجيات مبتكرة لإنجاز أعمالهم .

–عقد ندوات يحضرها أولياء الأمور وبعض المعنيين لمناقشة البرامج الموضوعة والسياسات والإجراءات والتي يكون لها مردود إيجابي في تكوين مجتمع تعاوني قادر على إنجاح الطلاب .

–عقد دورات مع المعلمين داخل وخارج المدرسة لتبادل المعرفة وزيادة روابط التعاون بينهم.

– وضع برنامج تحفيزي لمقابلة الجهود الابتكارية لجميع العاملين مما يخلق جو من المنافسة الفعالة فيما بينهم .

-إتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة لجميع الموجودين داخل وخارج المدرسة من التعبير عن آرائهم ومشاعرهم الإيجابية والسلبية لما يدور داخل المدرسة من أحداث .

◆ **الجهات المسئولة .**

- الجهات الرئيسية : إدارة المدرسة .
- الجهات المساندة : الإدارات والمديريات التعليمية .

◆ **الدعم الخارجي:** أولياء الأمور – أعضاء المجتمع الخارجي .

◆ **المؤشرات المستقبلية التي تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي.**

-تطبيق بعض الاستراتيجيات التدريسية الحديثة .

-ارتفاع مستوى الإنجاز الأكاديمي للطلاب .

-ارتفاع معدل رضا الموجودين عن العمل .

-زيادة مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية .

**ب – وضع نظام جيد لتحفيز العاملين.** (*)

◆ **متطلبات تحقيق هذا الهدف .**

- تغيير هيكل الأجور والحوافز المخصص لجميع العاملين بالمدرسة الثانوية.
- منح الإدارة المدرسية السلطة اللازمة لإعداد الميزانية وتقدير الحوافز .

* تبنى فكرة هذا الهدف أن التحفيز المعنوي رغم أهميته في زيادة رضا العاملين عن العمل إلا أن ما يحصلون عليه من حوافز مادية يكون له كذلك أثر بالغ في تحفيز على الابتكار والإبداع فى أعمالهم.

- اقامة نظام محاسبي للإدارة المدرسية يتم من خلاله التأكد من الموضوعية في تقدير الحوافز وأنها مساوية للجهد المبذول .

♦ البدائل الاستراتيجية .

قيام الإدارة المدرسية بما يلي :

-ربط الحافز بالأداء والنتائج المحققة في ضوء ما يسفر عنه تقييم الفرد .

-تخصيص بند في ميزانية المدرسة للحوافز التشجيعية للمبتكرين والمتميزين .

-تكريم للمعلمين والطلاب وجميع العاملين المتميزين بشهادات تقديرية يكون لها تأثير إيجابي في "البورتفليو " الخاص بكل منهم .

-ربط المكافآت بما يحققه المعلمين والإداريين وجميع العاملين بالمدرسة من تقدم وإنجاز سواء على المستوى الأكاديمي أو المهني .

♦ الجهات المسئولة .

- الجهة الرئيسة : الإدارة المدرسية ووحدة التقويم بالمدرسة .

- الجهة المساندة : الإدارة والمديريات التعليمية .

♦ الدعم الخارجي . -----

♦ **المؤشرات المستقبلية التي تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي**

- تطبيق بعض الاستراتيجيات التدريسية الحديثة .

- ارتفاع الإحصاءات التي تشير الى حصول الكثير من العاملين داخل المدرسة على مؤهلات ممتازة ( دبلوم ، ماجستير ، دكتوراه ) .

- زيادة النمو المهني للعاملين لسعيهم نحو الحصول على دورات تدريبية في تخصصهم وفي مادة الحاسب الآلي لرفع كفاءتهم في العمل .

- ارتفاع مؤشر النتائج المحققة من وحدة التدريب داخل المدرسة .
- زيادة انتظام العاملين بالمدرسة وحرصهم على تحقيق الأهداف المرجوة .
- التزام الطلاب بالحضور وانتظام العملية التعليمية .

**ج- الإدارة الجيدة للوقت بما يتيح لجميع الموجودين داخل المدرسة من ممارسة عملية التعليم والتعلم.**

◆ **متطلبات تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي :.**

- منح الإدارة المدرسية السلطة والحرية فى تطبيق التشريعات المتعلقة بتنظيم العمل داخل المدرسة بما يتراءى لها .
- إعداد جداول مرنة تتيح للمعلمين تجريب طرق تدريس مبتكرة وتتيح للطلاب كذلك ممارسة عملية التعليم والتعلم .
- توفير العدد الكافي من المعلمين في كافة التخصصات داخل المدرسة .
- توفير مستلزمات الوحدات الموجودة داخل المدرسة( المعامل/ الوسائط المتعددة / المعلومات والإحصاء/ التدريب ) بما يحقق أقصى استفادة منها.

◆ **البدائل الإستراتجية .**

قيام الإدارة المدرسية بما يلي

- وضع هياكل عمل صباحية ومسائية للطلاب تمكنهم من التعليم داخل فصولهم صباحا، أما في المساء فإنها تتيح لهم من ممارسة الأنشطة والتعلم المتمركز حول المجتمع، والتنمية المهنية .

- وضع برامج تدريسية تساعد على تنمية فرص التعلم المنفرد بالمصروفات "في الفترة المسائية " ، حيث أنها من جهة تلبى احتياجات الطلاب ومن جهة أخرى تزيد من الوفورات المالية للمدرسة .
- تحديد وقت زمني يتيح لفرق العمل داخل المدرسة من تبادل الزيارات مع المدارس الأخرى .
- إتاحة ساعة في الجدول المدرسي للمعلمين لتبادل الآراء والمقترحات الجديدة في التدريس وتجريبها في الفصول .
- إنشاء صندوق الكتروني E-Mail Box توضع فيه المعلومات الجديدة مع إتاحة الفرصة للمعلمين من دخوله والإطلاع عليه .
- العمل بنظام اليوم الكامل مع إتاحة الفرصة من خلال يوم ريادي داخل المدرسة لجميع القوى البشرية داخل المدرسة (إدارة ، معلمين ، طلاب ) من التدريب داخل وحدة التدريب ، الإطلاع على النظم الموجودة داخل وحدة المعلومات والإحصاء ، وكذلك ممارسة الأنشطة داخل الوحدة المنتجة بالنسبة للطلاب .

◆ **الجهات المسئولة :**

- الجهات الرئيسة : إدارة المدرسة .
- الجهات المساندة : وحدة التطوير التكنولوجى ، وحدة التدريب ، وحدة المعلومات والإحصاء.

- الدعم الخارجي --------
- المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي.

- ارتفاع المستوى الأكاديمي للطلاب .
- تزايد الوفورات المالية داخل المدرسة ،
- تزايد درجة الاستفادة من الوحدات المستحدثة داخل المدرسة .

**د - المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات.**

- متطلبات تحقيق هذا الهدف :-

- منح الإدارة المدرسية سلطة صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة .
- إقامة نظام محاسبي تحاسب فيه الإدارة التعليمية المدرسة على القرارات المتخذة ومدى الجدية في تطبيقها وتنفيذها .

- البدائل الاستراتيجية .

قيام الإدارة المدرسية بما يلي :

- إنشاء لجنة داخل المدرسة تعرف " بلجنة صنع القرارات المشتركة " تختص باتخاذ وصنع القرارات التي يشترك فيها جميع المعنيين من إدارة مدرسية / طلاب/ أولياء الأمور / معلمين/ وأعضاء من المجتمع الخارجي .
- عمل صندوق للمقترحات والشكاوى يمكن من خلاله التعرف على مقترحات المجتمع المدرسي ابتداءً من الطالب ونهاية بولي الأمر وأعضاء المجتمع الخارجي .

- إعداد قائمة ببعض المشكلات الحالية والمتوقعة وعرضها على أعضاء المجتمع المدرسي من خلال مجلس الآباء والأمناء للتوصل إلى قرارات بشأن التصدي لها .
- تصميم صفحة مدرسية على الإنترنت Home Page يتم من خلالها عرض المشكلات المدرسية والقرارات التي هم بصدد اتخاذها ، للتعرف على مقترحات المجتمع المدرسي بشأن هذه القرارات وآرائهم بشأن القرارات المتخذه.
- إنشاء E-Mail للمدرسة ترسل عليه الآراء والمقترحات التي تم عرضها على الصفحة الخاصة بالمدرسة الـ Home Page .

◆ **الجهات المسئولة :**

- الجهات الرئيسة : إدارة المدرسة ،لجنة صنع القرارات المشتركة داخل المدرسة .
- الجهات المساندة : وحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة.

◆ **الدعم الخارجي :** أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسي المعنيين بالعملية التعليمية.

◆ **المؤشرات المستقبلية التي يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي.**

- حل الكثير من المشكلات المدرسية .
- زيادة مشاركة أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ وصنع القرارات .
- المصداقية في تطبيق القرارات المتخذة .

- تحسن كفاية العمل وزيادة معدلات جودته .
- زيادة ابتكار وإبداع العاملين فى مكان العمل .
- زيادة رضا العاملين .
- توافر بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات للقرارات المختلفة .

**٦- توسيع قاعدة الشراكة المجتمعية بين المدرسة والهيئات والكيانات الخارجية:(*)**

ويندرج من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

أ - تفعيل مجالس الأمناء والآباء.

ب - تأسيس شراكات واضحة المعالم بين المدرسة ومنظمات المجتمع الخارجي.

**أ -تفعيل مجالس الأمناء والآباء.**

♦ **متطلبات تحقيق هذا الهدف .**

- تفعيل هذا المجلس على ضوء العلاقة التبادلية النفعية لما يمكن أن تقدمه المدرسة لأولياء الأمور وبقية الأعضاء المعنيين (من رجال أعمال والمهتمين بالعملية التعليمية )، وما يمكن أن يقدمه هؤلاء الأعضاء للمدرسة حتى يتم استقطابهم ونهوضهم بهذا المجلس .

(*) تبنى فكرة هذا الهدف على أن هناك بعض الكيانات موجودة بالفعل داخل المدرسة ويمكن تفعيلها وتحقيق شراكة قوية معها ، وبعض الكيانات خارج المدرسة وتحتاج إلى بروتوكول يضمن مدى الالتزام من الجانبين لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة منها.

- انتقاء العناصر البشرية الجيدة المشهوذ لها بالالتزام و الجدية من جانب، وبالمستوى العلمي المرتفع من جانب آخر .
- وضع الإدارة والمديريات التعليمية لنظام محاسبي يحاسب هذا المجلس بصفة دورية وليكن ربع سنوية على النتائج التي حققها .
- إعطاء هذا المجلس السلطة الرقابية الحقيقية سواء كانت إدارية أو مالية ، لكي يتدخل بشكل فوري ومباشر من أجل تحقيق التحسين المستمر في العملية التعليمية .
- إنشاء مركز للأسرة داخل المدرسة يشمل الأخصائي الاجتماعي وبعض المعلمين المتميزين .

◆ البدائل الاستراتيجية : -

قيام الإدارة المدرسية بما يلي :

- تكليف القائمين بوحدة التدريب بإعداد برامج تدريبية للآباء عن الكيفية التي يمكن من خلالها التعامل مع أبنائهم في هذه المرحلة العمرية .
- عقد ندوات توعية للآباء عن القيم والمبادئ الواجب غرسها في أبنائهم ، ويتم دعوة رجال الدين لإلقائها والتعرف على المشكلات التي تعترض أبنائهم وكيفية التصدي لها.
- عرض كشوفات شهرية للمناقشة في هذا المجلس عما تحقق داخل المدرسة للوقوف على آرائهم ومقترحاتهم ، وما يجب أن يتحقق مستقبلا لوضع خطط إجرائية لتحقيقه .

- الاستعانة بالخبير التكنولوجي داخل المدرسة لإعداد برامج تدريبية لمحو الأمية الكمبيوترية لجميع أعضاء المجلس والتي يكون لها مردود إيجابي على أبنائهم .
- عمل زيارات بين مجالس الأمناء والآباء لدى المدارس المختلفة للتعرف على إنجازاتهم وكيفية تحقيقها للاستفادة منها داخل المدرسة .
- تدريب المعلمين على الأساليب العامة والخاصة لجذب انتباه أولياء الأمور والمعنيين بالعملية التعليمية إلى أهمية دورهم في تعليم أبنائهم .
- تقييم الأنشطة التي يسهم بها الآباء و المتطوعين من خلال مركز الأسرة بالمدرسة ، كما القائمين عليه يقومون بزيارات منزلية لبعض أولياء الأمور غير المتفاعلين مع المدرسة لتدعيم جسور التواصل .

◆ الجهات المسئولة :

-الجهات الرئيسية :- الإدارة المدرسية ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة .

-الجهات المساندة :- وحدة التدريب ووحدة التطوير التكنولوجي بالمدرسة .

◆ الدعم الخارجي :

- الجمعيات الأهلية وأولياء أمور الطلاب ورجال الأعمال والمعنيين بالعملية التعليمية .

◆ **المؤشرات المستقبلية التي يمكن تشير إلى مدى تحقق هذا الهدف الاستراتيجي.**

- الانضباط والالتزام الملحوظ من قبل الطلاب .

- زيادة مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية .
- ارتفاع المؤشرات الإيجابيةً لتحقيق رؤية المدرسة الموضوعة .
- زيادة أعداد مجالس الأمناء المنشأة في المدارس على مستوى محافظات الجمهورية .
- تحسن مستوى الأداء الكلى .
- معالجة الكثير من السلبيات والانحرافات داخل المدرسة الثانوية .
- التوفير الذاتي للعديد من متطلبات التجديد الذاتي بالمدرسة الثانوية.

**ج - تأسيس شراكات واضحة المعالم بين المدرسة والهيئات والكيانات الخارجية المحيطة بها .**

- ♦ **متطلبات تحقيق هذا الهدف :**

- قيام الوزارة بعمل استراتيجية واسعة تضم جميع هذه الهيئات والكيانات ( سواء كانت جمعيات أهلية/ جامعات/ مراكز بحثية/منظمات أعمال /المساجد/ وسائل إعلام)، والتي يمكن من خلالها عمل تشبيك لجميع ما تقدمه هذه الهيئات من خدمات مباشرة للمدرسة وذلك من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة منها وبعد ذلك تقوم الوزارة بـــ
- توزيع أدلة على المدارس بأسماء هذه المنظمات وكيفية الاتصال بها والخدمات التي تقدمها.
- سن تشريعات تمنح الإدارة المدرسية الحق في إقامة بروتوكول مع هذه المنظمات مع توفير بعض الوفورات المالية للمدرسة من أجل إنجاح هذه البروتوكولات( حيث أن بعض البروتوكولات تطوعية وبعضها يحتاج إلى تعاقدات مالية ).

- توفير نظام محاسبي تحاسب فيه المديريات والإدارات التعليمية الإدارة المدرسية على مدى قدرتها على الانفتاح على البيئة الخارجية من جانب ، ومن جانب آخر يحاسبها على حسن توظيف الموارد التي تم الحصول عليها من هذه البيئة سواء كانت مادية أو بشرية .
- نشر الوعي بأهمية الشراكة المجتمعية في تحسين النظم التعليمية من خلال وسائل الإعلام المختلفة .
- قيام الوزارة بتقديم جوائز تشجيعية للجمعيات الأهلية التي تسهم بخدمات مميزة في العملية التعليمية كنوع من التحفيز للجمعيات الأخرى على أن يتم ذلك من خلال وسائل الاعلام.

♦ البدائل الاستراتيجية :

قيام أعضاء الإدارة المدرسية بما يلي

- إجراء بحوث ميدانية تكلف بها " لجنة التحسينات المدرسية " والتي تقوم بعمل بحوث مسحية للهيئات والمنظمات الخارجية وما يمكن أن تقدمه من خدمات سواء كانت مادية أو بشرية وكيفية الاستفادة منها .
- تعيين مسئول داخل لجنة العلاقات العامة بالمدرسة يكلف بالاتصال بهذه الهيئات ، على أن تتوافر لديه الكثير من القدرات وأهمها التفاوض، التعامل مع الآخرين.
- فتح خطوط اتصال مفتوحة بشكل مباشر بين المدرسة وهذه المنظمات.

♦ الجهات المسئولة :

- الجهات الرئيسية : إدارة المدرسة، لجنة التحسينات المدرسية ولجنة العلاقات العامة.
- الجهات المساندة : المديريات و الإدارات التعليمية .

- **الدعم الخارجي : جميع المنظمات الموجودة خارج المدرسة .**
- **المؤشرات المستقبلية التى يمكن أن تشير إلى مدى تحقق هـذا الهـدف الاستراتيجي.**

– زيادة انفتاح المدرسة على البيئة الخارجية .

– تحقيق المدرسة للرؤية الموضوعة .

– زيادة الوفورات المالية داخل المدرسة .

– تحقيق المدرسة الكثير من الإصلاحات بداخلها .

– تحسين مستوى الأداء المتوقع من الوحدات المستحدثة نتيجة توفير مستلزماتها

– مقابلة خريجي هذه المرحلة لمتطلبات سوق العمل .

**خلاصة الفصل :**

جاء هذا الفصل ترجمة إجرائية لجميع الفصول السابقة من خـلال رسـم ملامح رؤية استراتيجية مقترحة لتحقيق التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء الإبداع الإداري، حيث بدء بالرؤية المتوقعة وانتهى بالأهداف العامة والتـي انبثق منها مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي رسمت حلول إجرائيـة مـن خلال مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتي تعد تلبية لمتطلبات التجديد الـذاتي سواء كانت متطلبات داخلية تتعلق بالعناصر البشرية أو المادية أو المعنويـة ، أو متطلبات تتعلق بالبيئة الخارجية.

# فهرس محتويات الكتاب

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |

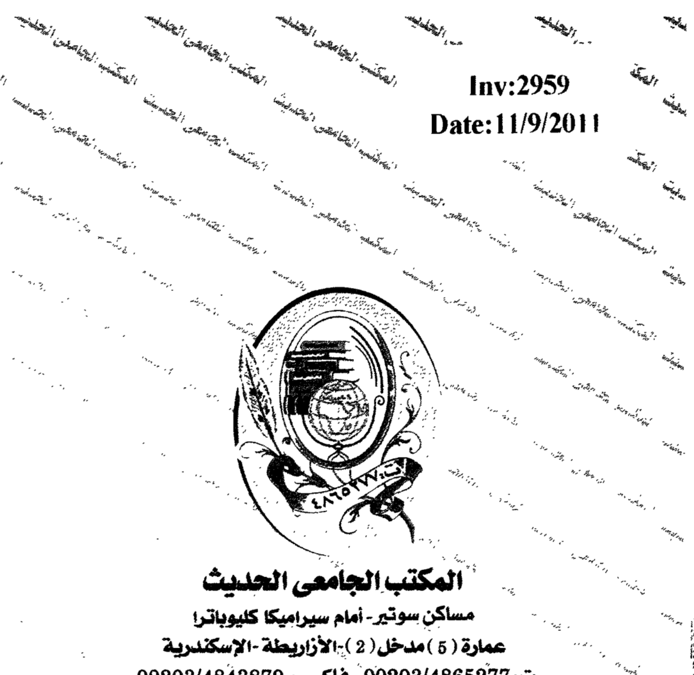
| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |

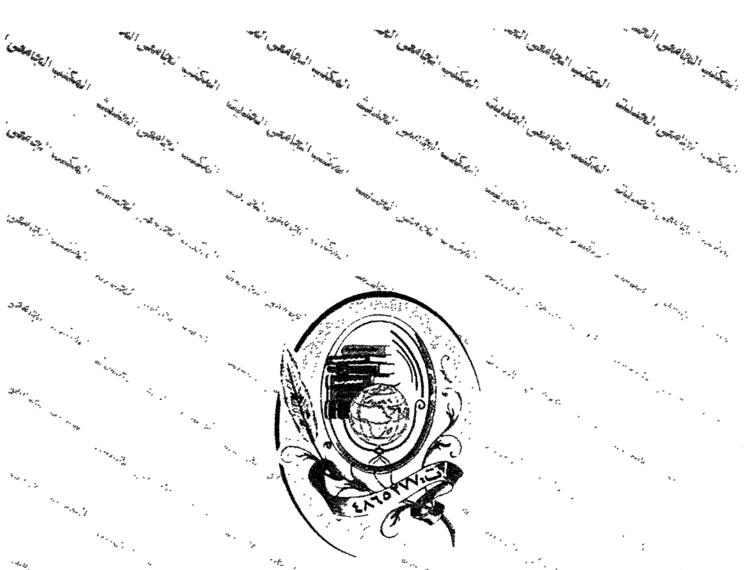
# قائمة الجداول

# قائمة الاشكال

Inv:2959
Date:11/9/2011




المكتب الجامعى الحديث
مساكن سوتير- أمام سيراميكا كليوباترا
عمارة ( 5 ) مدخل ( 2 ) -الأزاريطة -الإسكندرية
ت: 00203/4865277 فاكس: 00203/4843879





**المكتب الجامعى الحديث**

مساكن سوتير - أمام سيراميكا كليوباترا

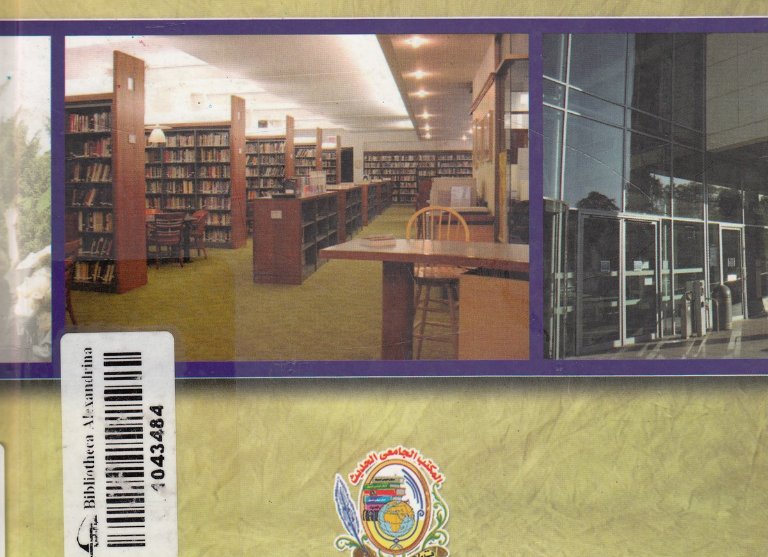
عمارة ( 5 ) مدخل ( 2 ) - الأزاريطة - الإسكندرية

ت: 00203/4865277 فاكس: 00203/4843879

ابو الخير للطباعة والتجليد

٠١٠٥٢٧٤٧٦٤

٠١٢٢٤١٠١٨١




**المكتب الجامعى الحديث**
مساكن سوتير- أمام سيراميكا كليوباترا
عمارة ( 5 ) مدخل ( 2 ) -الأزاريطة -الإسكندرية
ت: 00203/4865277 فاكس: 00203/4843879